

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CARACTÉRISATION DU PROCESSUS DE COMMERCIALISATION D'UN SECTEUR
EMERGENT : ÉTUDE MULTI-CAS DE FIRMES DU SECTEUR DES ALIMENTS
FONCTIONNELS ET PRODUITS NUTRACEUTIQUES DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
SAMSON LOUFRANI

AVRIL 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE I

INTRODUCTION..... 1

CHAPITRE II

CONTEXTE DE LA RECHERCHE 4

2.1 Définition de l'objet d'analyse : l'industrie des AFN..... 4

2.1.1 Données chiffrées relatives au secteur 4

2.1.2 Définition des termes : Produit de santé naturel, aliment fonctionnel et produit nutraceutique..... 6

2.2 Analyse de l'industrie des produits de santé naturels 9

2.2.1 Analyse et caractéristiques de la demande 9

2.2.2 Analyse de l'offre et structure de la chaîne de valeur 16

CHAPITRE III

REVUE DE LA LITTÉRATURE..... 24

3.1 Introduction..... 24

3.2 La gestion stratégique de l'organisation 26

3.2.1 La stratégie de marché 27

3.2.2 La stratégie de connaissance..... 32

3.2.3 Bilan sur la gestion stratégique..... 36

3.3 L'organisation : innovation et processus de commercialisation..... 37

3.3.1 Les deux dimensions du processus d'innovation : procédé/produit..... 37

3.3.2 La gestion de l'innovation 43

3.3.3 Le processus de commercialisation pour des environnements orientés connaissance 47

3.4 Alliances et processus de commercialisation 50

3.4.1 La formation des alliances..... 50

3.4.2 Les alliances et collaborations : définition 60

3.4.3 Les alliances comme forme de commercialisation 64

3.5 Conclusion	69
CHAPITRE IV	
CADRE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE	70
4.1 Cadre conceptuel et question principale de recherche.....	70
4.2 Présentation des sous-questions de recherche	73
CHAPITRE V	
MÉTHODE DE RECHERCHE	75
5.1 Le choix de l'approche méthodologique	75
5.2 La cueillette de données.....	77
5.2.1 Le type de collecte de données	77
5.2.2 Le choix de l'échantillon	77
5.2.3 Le choix des firmes de l'échantillon.....	80
5.3 Présentation des données empiriques et analyse	82
5.3.1 Identification des thèmes en vue de l'analyse	82
5.3.2 Analyse des matrices croisées	82
5.4 Les limites de l'approche méthodologique	83
CHAPITRE VI	
PRÉSENTATION DES SITES ÉTUDIÉS	85
6.1 Entreprise 1	85
6.2 Entreprise 2	92
6.3 Entreprise 3	99
6.4 Entreprise 4	107
6.5 Entreprise 5	114
CHAPITRE VII	
ANALYSE ET RESULTATS	123
7.1 Analyse des matériaux d'enquête	123
7.1.1 La caractéristique commune des firmes de l'échantillon : le concept de PME	123
7.1.2 La stratégie de l'entreprise : mission, marché, connaissance	124
7.1.4 Les alliances et collaborations	142
7.2 Réponses aux questions de recherche.....	146
7.2.1 L'influence de la stratégie sur le processus de commercialisation de la firme : réponse à la première sous question de recherche	146
7.2.2 Caractérisation d'un processus de commercialisation pour l'industrie des AFN : réponse à la deuxième sous question de recherche	155

7.2.3 L'influence de l'alliance dans le processus de commercialisation des firmes de l'industrie des AFN : réponse aux troisième et quatrième sous-questions de recherche.....	162
7.3 Conclusion de l'analyse et des résultats	165
CHAPITRE VIII	
CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	168
8.1 Conclusions de la recherche	168
8.2 Les limites de la recherche.....	170
8.3 Les contributions de la recherche	172
ANNEXES	175
BIBLIOGRAPHIE	189

LISTE DES FIGURES

Figure	page
Figure 2.1 :	Les groupes stratégiques des AFN dans le système bioalimentaire du Canada (Saives et Cloutier, 2003)..... 19
Figure 2.2	Proposition d'une chaîne de valeur pour l'industrie des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques 20
Figure 3.1	La définition des trois dimensions d'un marché (Buzzell, 1987) 28
Figure 3.2	Modèle proposé par Kline et Rosenberg (1986)..... 44
Figure 3.3	Modèle parallèle ou simultané..... 46
Figure 3.4	Les différentes phases du processus de commercialisation (Source : Aslesen, 2005, p.3) 49
Figure 3.5	Courbe de retour sur investissement pour une firme innovante (Source : Shan, 1990, p.133) 52
Figure 3.6	Des degrés d'appropriation distincts (Source : d'après Jolly, 2001) 64
Figure 5.1	Cartographie factorielle de la classification des groupes stratégiques des AFN (Source : Saives, et Cloutier, 2006) 78
Figure 6.1a	Champ Stratégique de l'Entreprise 1 88
Figure 6.1b	Chaîne de Valeur de l'Entreprise 1 89
Figure 6.2a	Champ Stratégique de l'Entreprise 2..... 94
Figure 6.2b	Chaîne de Valeur de l'Entreprise 2 95
Figure 6.3a	Champ Stratégique de l'Entreprise 3..... 101
Figure 6.3b	Chaîne de Valeur de l'Entreprise 3 102
Figure 6.4a	Champ Stratégique de l'Entreprise 4..... 109
Figure 6.4b	Chaîne de Valeur de l'Entreprise 4 110
Figure 6.5a	Champ Stratégique de l'Entreprise 5..... 115
Figure 6.5b	Chaîne de Valeur de l'Entreprise 5 116
Figure 7.2	Schéma d'un modèle dynamique de l'influence de la stratégie d'entreprise sur le processus de commercialisation de la firme. 147

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
Tableau 6.1	Données de l’entrevue recueillies pour l’entreprise 1 90
Tableau 6.2	Données de l’entrevue recueillies pour l’entreprise 2 96
Tableau 6.3	Données de l’entrevue recueillies pour l’entreprise 3 103
Tableau 6.4	Données de l’entrevue recueillies pour l’entreprise 4 111
Tableau 6.5	Données de l’entrevue recueillies pour l’entreprise 5 117
Tableau 7.1	Points saillants des activités de l’entreprise 125
Tableau 7.2	Les stratégies de marché des firmes de l’échantillon 128
Tableau 7.3	Les compétences spécifiques des firmes de l’échantillon associées à leur stratégie de connaissance..... 129
Tableau 7.4	Les étapes du processus de commercialisation des firmes de l’échantillon 140
Tableau 7.5	Les différents partenariats, collaborations, accords de licence et ententes des firmes de l’échantillon 145
Tableau 7.6	Les différents types de stratégies de gestion des connaissances des firmes de l’échantillon..... 151
Tableau 7.7	Principales étapes d’un processus de commercialisation « établi » 156
Tableau 7.8	Principales étapes d’un processus de commercialisation « émergent »..... 160

RÉSUMÉ

L'industrie des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques, comme secteur émergent, possède une structure unique : son environnement est instable, sa composition hétérogène et la concurrence y est forte. Les déterminants de la concurrence des firmes de ce secteur industriel constituent un terrain d'étude particulièrement riche.

Le processus de commercialisation est envisagé comme un élément clé de la performance de ces entreprises. Cette recherche a pour objectif de comprendre comment, dans un secteur émergent comme celui des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques, les alliances et collaborations participent à ce processus.

L'approche théorique choisie pour atteindre les objectifs de la recherche combine les théories de la firme fondées sur les ressources, le savoir et les compétences et la gestion des connaissances. Cette approche est privilégiée car elle permet de mieux saisir les enjeux stratégiques des organisations, là où la performance des firmes repose sur le capital « savoir » et les compétences distinctives.

Pour cela, ce mémoire de recherche présente les résultats obtenus d'une étude multi-cas réalisée auprès de gestionnaires de haut niveau hiérarchique évoluant au sein de cinq entreprises Québécoises issues de différents groupes stratégiques du secteur. Les résultats obtenus permettent, dans un premier temps d'interpréter à l'aide d'un construit dynamique¹, la relation existante entre la stratégie d'entreprise et la structure de son processus de commercialisation. Dans un deuxième temps, ce travail propose une caractérisation possible des processus de commercialisation des firmes étudiées. En effet, ce processus se définit de manière évolutive et comporte deux phases dans son évolution : une phase qualifiée d'« émergente » et une phase dite « mature ». La recherche démontre enfin qu'à défaut d'entrer dans des alliances, les firmes ont tendance à favoriser les collaborations. La raison en est que la collaboration semble être un moyen peu coûteux et particulièrement efficace pour créer un réseau et que celui-ci aurait un impact positif sur le processus de commercialisation des firmes.

Mots clés : processus de commercialisation, alliances et collaborations, gestion des connaissances, secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques

¹ Modèle dynamique d'influence de la stratégie d'entreprise sur le processus de commercialisation de la firme, figure 7.2

CHAPITRE I

INTRODUCTION

L'industrie des produits de santé naturels et plus particulièrement le secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques (AFN), constitue une industrie particulièrement active au Québec. En effet, le Québec est la plus active des provinces canadiennes dans ce secteur et occupant près de 33 % du marché national (Cloutier et Saives, 2002). Cependant, après une croissance réputée remarquable depuis l'année 1997, ce secteur semble connaître depuis 2001 certaines formes d'essoufflement. Le signe d'une transformation ou de maturité (Saives et Cloutier, 2003) ?

La compréhension de l'évolution des entreprises dans ce marché est un élément capital pour l'industrie québécoise. Car, derrière cette question se cache celle de l'enjeu pour le Québec d'adapter son industrie face aux évolutions rapides de ses marchés locaux, mais aussi internationaux. Ce secteur, poussé par l'application de technologies et biotechnologies nouvelles, participerait aussi à la création d'entreprises et d'emplois et à l'assurance d'un leadership industriel du Québec dans ce secteur.

Un projet de recherche² mené par le Groupe de recherche en Management et Transformation des Entreprises de Biotechnologie (MATEB) de l'École des sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) a tenté d'identifier les problématiques relatives à la dynamique de ce secteur au Québec. Celles-ci regroupent l'identification, la mesure des indicateurs de performance et l'étude des facteurs clés de

² Nutraceutiques et Aliments Fonctionnels : Indicateurs de Performance et Facteurs de Succès de l'industrie au Québec (projet financé par le FQRNT (Fond Québécois sur la Nature et les Nouvelles Technologies, 2003-2006).

succès de cette industrie. Aussi, à ces problématiques, de nombreuses questions de recherche sont rattachées. Leur point commun est qu'elles visent toutes une compréhension clarifiée des modalités de développement des entreprises québécoises du secteur afin d'encourager la création de valeur par l'entretien de la croissance.

Parmi les questions de recherche posées dans le cadre du projet FQRNT mentionné précédemment, deux constituent le point de départ et la justification de la présente recherche. Celles-ci sont les suivantes : quels sont les différents modèles d'affaires des entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels au Québec ? Quels sont les caractéristiques des processus clés des firmes, c'est-à-dire des processus qui sous-tendent la création de valeur dans cette industrie ?

Ainsi, afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions et de s'inscrire dans le cadre du projet principal de recherche, les déterminants de la concurrence des firmes sont analysés ici à l'étape de la commercialisation des produits issus de la R-D. La raison est que cette étape, bien que peu traitée en management stratégique, représente un élément essentiel dans la réussite de tout processus d'innovation (Jorde et Teece, 1990). Dans cet exercice, cette recherche s'intéresse plus particulièrement aux bénéfices pouvant découler des alliances et collaborations. Car, comme le souligne certains auteurs (Harrigan, 1988), celles-ci ont une influence sur la performance des organisations. L'objectif principal de cette recherche est donc de caractériser un processus de commercialisation pour les firmes de l'industrie des AFN au Québec et d'identifier les raisons de sa performance. Derrière cet objectif se cache la volonté de représenter les alliances et collaborations comme un élément clé du processus de commercialisation et donc comme une source de performance pour les firmes des AFN.

Pour atteindre cet objectif, ce travail s'articule autour de huit (8) chapitres. Le chapitre II vise à identifier les enjeux pratiques de la recherche. Il aborde pour cela une définition de l'unité d'analyse (qui est l'ensemble des firmes de l'industrie des produits de santé naturels) puis une analyse du secteur de l'industrie des AFN. Le chapitre III identifie les enjeux théoriques de la recherche autour de trois thèmes : la stratégie d'entreprise (marché et connaissance), la structure du processus de commercialisation de la firme et les alliances et collaborations. L'approche théorique choisie combine les théories de la firme fondées sur les ressources, le savoir et les compétences et sur la

gestion des connaissances. Ce choix se justifie par le fait qu'il s'agit d'approches permettant d'appréhender de manière pertinente toute problématique où l'acquisition de connaissances représente un élément important.

L'identification des enjeux pratiques puis théoriques de la recherche permet de faire ressortir une question principale de recherche qui est la suivante : dans un secteur en émergence, comme celui des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques, comment les alliances et collaborations participent-elles du processus de commercialisation des firmes ? De cette question, découle un ensemble de sous-questions : (1) « comment la stratégie (stratégie de marché, stratégie corporative et/ou stratégie de connaissance) influence-t-elle le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ? ; (2) comment caractériser le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ? ; (3) pourquoi l'alliance influence-t-elle l'organisation du processus de commercialisation des firmes de l'industrie des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ? ; (4) comment l'alliance s'intègre-t-elle dans le processus de commercialisation des firmes d'aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ? ». L'ensemble de ces questions est présenté par un cadre conceptuel et exposé au chapitre IV.

Les réponses à ces questions de recherche sont traitées à l'aide d'une étude empirique sur le secteur dont la méthode de recherche est détaillée au chapitre V. Le chapitre VI ensuite présente l'ensemble des cas étudiés (cinq entreprises québécoises) et les données recueillies sont présentées et analysées au chapitre VII. Ce chapitre expose aussi les réponses aux questions de recherche. Enfin, le chapitre VIII sert de conclusion. Il expose l'apport du travail, en dresse les limites et propose certaines pistes futures de recherche.

CHAPITRE II

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre vise à décrire l'industrie des produits AFN au Québec. Après une section consacrée à la définition de l'objet d'analyse, une analyse stratégique de l'industrie des AFN sera proposée. De ceci, deux caractéristiques principales seront dégagées : l'aspect émergent de ce secteur ainsi que les défis relatifs à la commercialisation des AFN. L'objectif de ce chapitre consiste à faire ressortir les enjeux pratiques de la recherche.

2.1 Définition de l'objet d'analyse : l'industrie des AFN

Cette première partie offre au lecteur quelques informations sur la dynamique du secteur des AFN au niveau international, mais aussi au Canada. Elle aura aussi pour but de donner les définitions des termes utiles à la compréhension de la recherche.

2.1.1 Données chiffrées relatives au secteur

Les AFN représentent un secteur d'activité en effervescence et à la croissance remarquable au cours des dernières années. Dans un article sur l'aspect « provisoire » de l'industrie des AFN, Saives et Cloutier (2003) conversent sur la difficulté de définir le champ stratégique et la chaîne de valeur de cette industrie. Les données concernant l'évaluation de son marché diffèrent donc fortement selon les analyses (Saives et

Cloutier, 2003). Plusieurs études ont néanmoins tenté d'en caractériser la structure. Ainsi, une première étude du marché, effectuée par le Nutrition Business Journal (1998), évaluait son taux de croissance à 16 % en 1996 et 11 % en 1997. En 2000, le marché mondial des produits de nutrition était estimé à 138 milliards de dollars US contre 110 milliards en 1997. Dans un même registre, un rapport effectué par Scott Wolfe Management (2002), estime que la taille du marché des aliments fonctionnels est passée entre 1997 et 2005, de 39 milliards à près de 90 milliards de dollars US (Scott Wolfe Management, 2002).

Avec une évaluation plus modérée, une autre étude mesure ce marché à 1.25 milliards de dollars en 1997 pour l'Europe, 14.7 milliards de dollars pour les États-Unis et 11 milliards de dollars pour le Japon. Elle suggère aussi que d'ici 2010, 25 % du marché européen sera « fonctionnel » alors que plus de la moitié du marché américain l'est actuellement (Heasman et Mellentin, 2001). Enfin, Euromonitor (2000) estimait que le marché global des aliments fonctionnels représentait 27 854 millions de dollars en 1998 et que son augmentation pour 1999 a été estimée à 13.7 % pour atteindre un total de 31 661 millions de dollars. La même étude spécifiait que cette augmentation pourrait se poursuivre vers un marché international et atteindre un montant de 51 milliards de dollars pour 2004 (Euromonitor, 2000).

Il semblerait néanmoins que le secteur des AFN, après une croissance soutenue depuis 1996, s'essoufflerait depuis les années 2000 avec un taux de décroissance avoisinant les 6 - 7 %. On observerait aussi une baisse de la consommation des produits nutraceutiques au profit de la forme alimentaire (taux de croissance de 4,2 % aux États-Unis en 2001 par rapport à 7,3 % en 2001 pour les aliments fonctionnels³). Bien que toujours important en valeur, ce marché subirait récemment un certain nombre de freins, aussi bien législatifs que sociétaux (Saives et Cloutier, 2003).

³ Cité par Saives et Cloutier (2003).

2.1.2 Définition des termes : Produit de santé naturel, aliment fonctionnel et produit nutraceutique

La définition des termes comprend ci-après ceux de produit de santé naturel, aliment fonctionnel et produit nutraceutique. Néanmoins, l'annexe A fournit un ensemble de définitions des termes plus complet.

2.1.2.1 Produit de santé naturel

Produit appartenant à une des catégories suivantes : préparations médicinales provenant d'herboristeries de Chine, d'Inde ou d'Amérique, préparations homéopathiques et suppléments de vitamines ou de minéraux (Office Québécois de la langue Française, 2005).

De manière plus complète, il s'agit de substance ou combinaison de substances dont les ingrédients médicinaux peuvent servir :

- 1) Au diagnostic, au traitement, à l'atténuation ou à la prévention d'une maladie, d'un désordre, d'un état physique anormal, ou de leurs symptômes chez l'être humain ;
- 2) À la restauration ou à la correction des fonctions organiques chez l'être humain ;
- 3) À la modification des fonctions organiques chez l'être humain telle que la modification de ces fonctions de manière à maintenir ou promouvoir la santé (Règlement sur les Produits de Santé Naturels, 2004⁴).

Les produits de santé naturels ont donc un rapport étroit à la santé des individus. Outre le simple fait de promouvoir la santé, ils semblent surtout la prévenir ou du moins la maintenir. On inclue dans les produits de santé naturels les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques (Saives et Cloutier, 2003).

⁴ Voir le lien : <http://lois.justice.gc.ca/fr/F-27/DORS-2003-196/218416.html>.

2.1.2.2 Aliment fonctionnel

Santé Canada définit un aliment fonctionnel comme un aliment semblable en apparence à un aliment conventionnel, mais procurant, en plus de sa valeur nutritive normale, des bienfaits physiologiques démontrés et/ou une réduction du risque de maladie chronique au-delà des fonctions nutritionnelles de base.

Cette définition canadienne de l'aliment fonctionnel est fortement similaire à celle proposée aux États-Unis : « Functional food is defined as any modified food or food ingredient that provides a health benefit beyond the traditional nutrients it contains » (American Dietetic Association, 1995⁵).

Définition complétée par le *Nutrition Business Journal*⁶:

NBJ quantifies functional foods as those with added ingredients or that are concentrated specifically for health or performance purposes. They include enriched cereals, breads, sports drinks, sports bars, vitamin-enhanced snack foods, baby foods, prepared meals, etc. NBJ adopts a rather broad definition of functional foods to include all foods with a valid health claim, with added ingredients for a health benefit, or marketed or perceived to have a significant health or performance benefit[...].

⁵ Voir le lien : <http://www.eatright.org/cps/rde/xchg/ada/hs.xsl/index.html>.

⁶ Voir le lien : <http://www.nutritionbusiness.com>.

2.1.2.3 Produit nutraceutique

NBJ⁷ offre une première définition d'un produit nutraceutique qui est la suivante :

A food or part of a food that offers medical and/or health benefits including the prevention or treatment of disease (Dr. Stephen DeFelice, Foundation for Innovation in Medicine). Products range from isolated nutrients, dietary supplements and diets to genetically engineered designer foods, functional foods, herbal products and processed foods such as cereal, soup and beverages. NBJ quantifies Nutraceuticals as all natural/organic foods, all functional foods, all dietary supplements, approximately 62% of lesser evil foods and approximately 8% of market standard foods.

Dans un même registre, Statistique Canada⁸ offre une définition similaire, mais plus complète.

Les nutraceutiques sont des produits extraits ou purifiés à partir d'aliments et qui sont généralement vendus sous formes médicinales, comme des poudres, des comprimés, des capsules ou des gélules, non habituellement associées aux denrées alimentaires. Les nutraceutiques présentent des bienfaits physiologiques ou assurent une protection contre les maladies chroniques. Les produits extraits ou purifiés à partir d'une source marine, comme les algues, le goémon ou le varech, ou fabriqués à partir d'une matière végétale séchée, en poudre ou pressée, comme le ginseng, en sont des exemples.

Un nutraceutique est donc un produit à base d'aliments naturels et possédant, au même titre que l'aliment fonctionnel, des ingrédients actifs permettant d'améliorer la santé et de réduire le risque de maladies. De même qu'un médicament, celui-ci se présente sous forme galénique.

⁷ Voir le lien : <http://www.nutritionbusiness.com> (consulté en décembre 2004).

⁸ Voir le lien : <http://www.statcan.ca/menu-fr.htm> (consulté en décembre 2004).

2.2 Analyse de l'industrie des produits de santé naturels

Les données décrivent l'industrie des AFN comme un secteur d'activité en pleine effervescence. Deux raisons semblent expliquer ce phénomène. La première raison concerne l'évolution des goûts et préférences des consommateurs envers leur bien-être et leur état de santé en général. La deuxième raison se rapporte aux nouvelles perspectives d'affaires en termes de création de valeur dues aux récents progrès de la science et de la biotechnologie alimentaire. Ces deux points feront l'objet de l'analyse stratégique. Elle visera pour cela à étudier les caractéristiques de la demande et celles de l'offre.

2.2.1 Analyse et caractéristiques de la demande

Le souci du bien-être et de la santé est apparu, au cours des dernières années, comme une tendance majeure dans le comportement des consommateurs. Ces considérations ont fortement influencé les habitudes de consommation et l'évolution du secteur des AFN.

2.2.1.1 Le lien entre l'alimentation et la santé

L'existence des AFN est basée sur un principe ancien qui veut que la première des médecines humaines soit l'alimentation. L'existence et la vigueur de ce marché dépendent donc du lien que les consommateurs reconnaissent entre l'alimentation et la santé (Scott Wolfe Management, 2002).

D'après une étude proposée par Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC⁹), il s'avérerait que la majorité des canadiens croit que les aliments et la nutrition jouent un rôle déterminant dans le maintien ou l'amélioration de leur état de santé. En effet, même

⁹ Se référer à Santé Canada (2004), http://www.hc-sc.gc.ca/index_f.html (consulté en juin 2005).

si la majorité des canadiens se disent en bonne, voire en très bonne santé (72 %), cette considération constitue un intérêt croissant pour la population. À ce titre, la grande majorité des canadiens conviennent que les aliments et la nutrition ont un impact positif sur la santé à long terme (89 %) et que certains aliments peuvent atténuer l'emploi de médicaments (82 %) (AAC, 2004).

Mais la préoccupation première des canadiens au regard de leur bien-être et de leur santé générale est l'alimentation. Un fort pourcentage des personnes sondées (77 %) estime que l'alimentation et la nutrition ont un impact majeur sur le mode de vie et la santé, arrive en deuxième position l'exercice physique avec 73% (AAC, 2004).

La préoccupation envers la santé par les individus, bien que depuis toujours présente, a connu au cours des dernières années un accroissement important. Il est aujourd'hui clair et maintes fois démontré que l'alimentation a un impact important sur la santé. En plus d'avoir un effet direct à court terme, l'alimentation influence un meilleur développement et une meilleure gestion des maladies chroniques (AAC, 2004).

Ainsi, 73 % des canadiens ont modifié leur mode de vie, y compris alimentaire, en vue d'améliorer ou de maintenir leur état de santé. Cette aptitude semble aussi se refléter dans les habitudes de consommation avec une préférence marquée par l'achat de fruits et légumes (AAC, 2004) et une diminution des aliments à forte teneur en gras et en sucre.

2.2.1.2 Le vieillissement de la population

La période d'après-guerre et les « trente glorieuses » ont eu un impact très important sur la démographie des pays développés. L'accroissement des naissances, connu sous le nom de « Baby Boom », a bouleversé la société dans son ensemble. Outre l'impact direct sur l'accroissement de la population, les conséquences ont aussi été d'ordre sociologique. Les mentalités, les valeurs, l'éducation, les fondements même de la société ont été remis totalement en cause.

Aujourd'hui, cette influence a évolué avec le temps, de Baby Boom, la société a laissé place au « Papy-Boom ». On a alors pu constater un inversement dans la pyramide des âges. Cet inversement allié aux progrès croissants de la médecine repoussant sans

cesse les limites de l'espérance de vie, et laisse place à une population vieillissante de plus en plus importante.

Cette couche de la population est désormais un acteur économique puissant pouvant agir sur la demande. Leurs goûts et habitudes de consommation se traduisent donc par un intérêt croissant pour le marché, mais sont aussi des sources d'opportunités pour certains secteurs. Sensibles à leur santé et à leur bien-être, ils sont donc des cibles privilégiées pour l'industrie des AFN.

2.2.1.3 La segmentation de la demande

Un autre facteur important à prendre en compte en ce qui concerne les tendances lourdes de l'industrie, est celui de la segmentation de la demande des consommateurs.

Il s'avère difficile de quantifier le potentiel du secteur des aliments fonctionnels étant donné le caractère très fragmenté de ce marché. L'offre est regroupée en une multitude de produits dont les bienfaits sur la santé ne sont pas tous prouvés.

Prenons le cas du marché américain à titre d'exemple. Si l'on considère une définition large du marché, l'industrie des AFN est évaluée à la moitié du marché de l'industrie alimentaire, ce qui représente environ 250 milliards de dollars US (AAC, 2004). Alors que selon une définition plus étroite comprenant uniquement les produits possédant une allégation santé, ce même marché ne représenterait plus que 8 milliards de dollars US (AAC, 2004). Cette définition inclurait en partie seulement le Canada, dans la mesure où toute allégation déposée concernant la santé est beaucoup plus stricte qu'aux États-Unis pour les produits alimentaires.

La difficile estimation de ce secteur s'explique notamment par son aspect très segmenté. En effet, celui-ci est constitué d'une couche d'agents fortement hétérogènes aux habitudes de consommation bien différentes. Cette segmentation varierait davantage en fonction du sexe, de la santé, du degré d'autonomie et du soutien socioéconomique qu'en fonction de l'âge.

2.2.1.4 L'accroissement de la richesse et du niveau d'éducation global

Les marchés des nutraceutiques sont principalement situés au Japon, États-Unis, Canada, Europe et Australie. Ces pays, parmi les plus industrialisés au monde, bénéficient d'un accroissement (bien qu'inégal) constant et important de leurs richesses. Pour le cas du Canada, une « famille économique¹⁰ » de deux personnes ou plus, a un revenu¹¹ de 65 000 dollars CAN en 2003 alors que celui-ci représentait 62 000 dollars CAN en 1999 (Statistique Canada). Aussi, un rapport effectué par AAC, précise que les personnes les plus instruites et possédant des revenus plus élevés, sont plus intéressées à en apprendre davantage sur les aliments apportant des bienfaits pour la santé. Autrement dit, il y aurait corrélation entre le revenu d'une part et le niveau d'éducation d'autre part, facteurs bénéficiant à l'industrie des AFN. Un pays au niveau d'éducation élevé comme celui du Canada permettrait donc de promouvoir la demande de ce type de produits.

2.2.1.5 L'acceptation croissante des AFN par les professionnels de la santé

Les produits de santé naturels de type aliment fonctionnel ou nutraceutiques favorisent le maintien d'une bonne santé chez les individus, il est du rôle des médecins et professionnels d'en promouvoir l'acceptation. Une consommation de ce type de produits pourrait ainsi contribuer à réduire les coûts de santé imputés aux gouvernements.

L'éducation des consommateurs au regard des AFN est un aspect essentiel relatif à leur comportement d'achat. Les nouveaux défis en termes de connaissances scientifiques, de réglementation et de techniques de communications commerciales soulevés par les AFN imposent donc aux professionnels de la santé d'assumer le rôle de source d'information fondamentale pour les consommateurs. Nous définirons les professionnels

¹⁰ La famille économique renvoie à un groupe de deux personnes ou plus habitant dans le même logement et apparentées par le sang, par alliance, par union libre ou par adoption. Le couple peut être de sexe opposé ou de même sexe. Les enfants en famille d'accueil font partie de cette catégorie (Statistique Canada voir le lien : statcan.ca).

¹¹ Le revenu moyen du marché est la somme des gains (provenant d'un emploi rémunéré ou d'un travail autonome), du revenu de placements, du revenu de retraite (provenant d'un régime privé de pension) et toute autre source de revenu.

de la santé comme l'ensemble des acteurs spécialisés dans la prestation de soins de santé comme les diététistes, les naturopathes, les homéopathes, les chiropraticiens, les acupuncteurs et les pharmaciens, et bien sûr les médecins. Il est important de savoir qu'à ce titre, une étude faite par Environics Research Group pour AAC (2004) a montré que l'ensemble des professionnels de la santé croit en la notion d'aliments fonctionnels et de produits nutraceutiques.

Cette étude a aussi révélé l'attitude générale et les gestes posés par les professionnels de la santé par rapport aux aliments fonctionnels et aux nutraceutiques. Les professionnels de la santé, dans 80 % des cas, croient que certains aliments ont réellement des vertus pour la santé au-delà de leurs simples effets nutritionnels (AAC, 2004). Ce fait est appuyé par la fréquence avec laquelle les professionnels de la santé discutent de ces aliments (au moins une fois par semaine). On peut aussi noter à ce titre que cette augmentation de fréquence est due à l'intérêt croissant de la clientèle envers ces produits (AAC, 2004).

Ainsi, comme on a pu le voir, l'intérêt des professionnels de la santé pour les NAF est croissant. Ce facteur semble être un élément décisif favorisant la croissance future du marché, dans la mesure où leur influence est très importante auprès des consommateurs. La demande de produits de santé naturels est présente et forte. Des barrières, comme la confiance envers les produits, peuvent être progressivement réduites par une meilleure information apportée aux consommateurs. Les professionnels de la santé ont donc un rôle majeur dans la promotion cette acceptation.

2.2.1.6 Le volet réglementaire de l'industrie des AFN

Le Codex Alimentarius créé en 1963 par l'organe pour l'alimentation et l'agriculture de l'Organisation des Nations Unis (FAO) et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), a pour mission de créer « des normes alimentaires, des lignes directrices et

d'autres textes, tels que les codes d'usages, dans le cadre du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires¹² ».

Dans ces textes, le codex ne comporte pas d'informations particulières sur le statut des aliments fonctionnels ou encore des produits nutraceutiques. Cependant, il précise que la législation nationale sur les normes alimentaires, domine celles au niveau international.

3. ALLÉGATIONS INTERDITES

Les allégations suivantes devraient être interdites: [...]

3.4 Les allégations relatives à la valeur d'un aliment donné pour prévenir, soulager, traiter ou guérir une maladie, un trouble ou un état physiologique particulier, sauf:

a) si elles sont conformes aux dispositions de normes et directives Codex portant sur des aliments qui relèvent de la compétence du Comité sur les aliments diététiques ou de régime et respectent les principes généraux énoncés dans les présentes directives ; ou

b) si, en l'absence d'une norme Codex ou d'une ligne directrice, elles sont autorisées par la législation du pays où l'aliment est distribué.

Par conséquent, il n'y aurait pas de consensus au niveau international en ce qui concerne le statut des AFN, compte tenu du fait que les normes et allégations varient fortement en fonction des pays. C'est pourquoi, et pour les besoins de ce travail, une synthèse rapide sur la législation au Québec et au Canada est proposée.

L'aspect émergent du secteur des AFN questionne un grand nombre de consommateurs et d'industriels sur le type de législation qui risque d'être mise en place au Canada. Présentement, il y a cinq allégations génériques en voie d'être approuvées et il sera également possible d'obtenir une allégation spécifique pour un produit doté d'un ingrédient bioactif dont on aura démontré scientifiquement l'efficacité.

¹² Voir le lien : Codex Alimentarius (2005), http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp.

Pour ce qui est des produits de santé naturels (notamment le cas des nutraceutiques), le cadre réglementaire comporte la mise en place de normes BPF (bonnes pratiques de fabrication), l'émission d'une licence de fabrication aux établissements et l'homologation des produits. Dans ce processus, un numéro d'identification pour les produits de santé naturels (NIPSN) sera alors attribué au produit (INAF¹³, 2001).

Les conditions de mise en marché diffèrent beaucoup entre le Canada et les autres pays. Le Japon par exemple, est sans doute le plus englobant, et commercialise une forte gamme de produits appelée FOSHU, dont les étiquettes peuvent porter des mentions relevant de la santé. Aux États-Unis, la législation autorise aussi plusieurs allégations en rapport avec les maladies chroniques non transmissibles, alors qu'en Europe, les allégations faisant référence à la prévention ne le sont pas.

D'une manière générale, on peut conclure que les entreprises Canadiennes et Québécoises, évoluent avec des limites législatives importantes qui impact la commercialisation des produits, aussi bien sur le marché domestique qu'étranger. Ces limites législatives pénaliseraient la croissance de ce secteur dans la mesure où, comme dans tout secteur émergent, les stratégies commerciales peuvent tirer avantage d'être facilitées et par le truchement d'exportations des produits de manière concurrentielle. La difficulté de planification stratégique de mise en marché représente donc un enjeu commercial très important pour l'industrie.

¹³ <http://www.inaf.ulaval.ca/>.

2.2.2 Analyse de l'offre et structure de la chaîne de valeur

Après des années de critiques sur la relation entre l'alimentation et la santé, les AFN sont maintenant considérés comme un atout pour la santé des individus et permettent donc de créer de nouveaux marchés. L'apport de la technologie offre désormais une valeur ajoutée importante aux produits alimentaires, et donc la possibilité de cibler des niches de marché (Heasman et Mellentin, 2001). Ce secteur, au Québec, serait composé principalement d'un ensemble de petites et moyennes entreprises gravitant à l'interstice des activités pharmaceutiques et agroalimentaires, entraînant un repositionnement important des multinationales de ces secteurs face aux perspectives de croissance. A titre d'illustration, et pour n'en citer que les principales au niveau international, on compte parmi elles les compagnies comme Nestlé, Kellogg, Unilever, DuPont, Monsanto, ou Novartis (Heasman et Mellentin, 2001).

2.2.2.1 Une chaîne de valeur à mi-chemin entre les industries agroalimentaires et pharmaceutiques

Scott Wolfe Management (2002), dans une étude préparée pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, fait une première proposition de chaîne de valeur pour le secteur des AFN. Cette étude situe le marché des AFN à mi-chemin entre celui des industries agroalimentaires et pharmaceutiques. Compte tenu de la nature des AFN, l'étude propose tout d'abord une chaîne de valeur dont la structure serait similaire à celle présente dans l'industrie des biens agroalimentaires fortement transformés.

On estime que la chaîne de valeur des aliments fonctionnels et des produits nutraceutiques ressemble davantage à celle des aliments très transformés. Comme les produits nutraceutiques et les aliments fonctionnels ont une plus grande valeur que les aliments classiques, on s'attend à ce que la contribution aux fournisseurs de matières premières soit moindre (Scott Wolfe Management, 2002).

La lecture de celle-ci nous renseigne sur une caractéristique particulière de l'industrie, qui veut que la part des *transformateurs/fabricants* par rapport aux autres activités de la chaîne de valeur soit très importante. Cet aspect traduit le fait que les AFN

semblent bénéficier d'une activité à forte valeur ajoutée. D'ailleurs on observe en amont sur cette chaîne de valeur un ensemble d'activités consacrées à la recherche et au développement technologique. La chaîne de valeur des AFN, fortement imprégnée par celle de l'industrie agroalimentaire, bénéficie d'un soutien technologique aussi emprunté à l'industrie pharmaceutique (Bröring et al., 2006).

2.2.2.2 Une chaîne de valeur comprenant un volet transfert et commercialisation de technologie

Une autre étude effectuée précédemment par Hobbs (2001) propose un modèle de chaîne de valeur fortement similaire. Tout comme Scott Wolfe Management (2002), celle-ci part d'une chaîne de valeur classique pour l'industrie agroalimentaire. Elle inclut cependant en amont des activités de recherche et développement, liées à l'ensemble de la chaîne de valeur, par un volet *transfert et commercialisation de technologies*.

Les fonctions de R&D associées à la découverte de base, le développement technologique, le transfert de technologie et la commercialisation sont les précurseurs essentiels de la production et du marketing d'un aliment fonctionnel ou d'un nutraceutique (Hobbs, 2001).

En situant les transferts de technologies et les activités de commercialisation au centre de son schéma, Hobbs (2001) souligne l'importance stratégique des comportements d'alliance et de coopération interentreprises propres au secteur. La complexité technologique requise pour la création de valeur tirée de la R&D suppose le recours de plus en plus à des alliances inter-organisationnelles.

2.2.2.3 Proposition d'une chaîne de valeur pour l'industrie des AFN

L'étude de ces deux rapports nous permet de souligner deux aspects importants. Tout d'abord, la chaîne de valeur des AFN semble être fortement empruntée à celle déjà existante dans l'industrie agroalimentaire (notamment pour celle des produits fortement transformés) (Scott Wolf Management, 2002). Ensuite, comme l'a souligné Hobbs (2001), celle-ci comprendrait un ensemble d'activités de recherche et développement déployées en amont et qui seraient considérées comme un précurseur essentiel pour l'industrie. En ce sens, nous pouvons aussi la rapprocher de l'industrie pharmaceutique. L'élaboration d'une chaîne de valeur peut donc se faire en comparant les analyses respectives des industries agroalimentaires d'une part et, pharmaceutiques de l'autre.

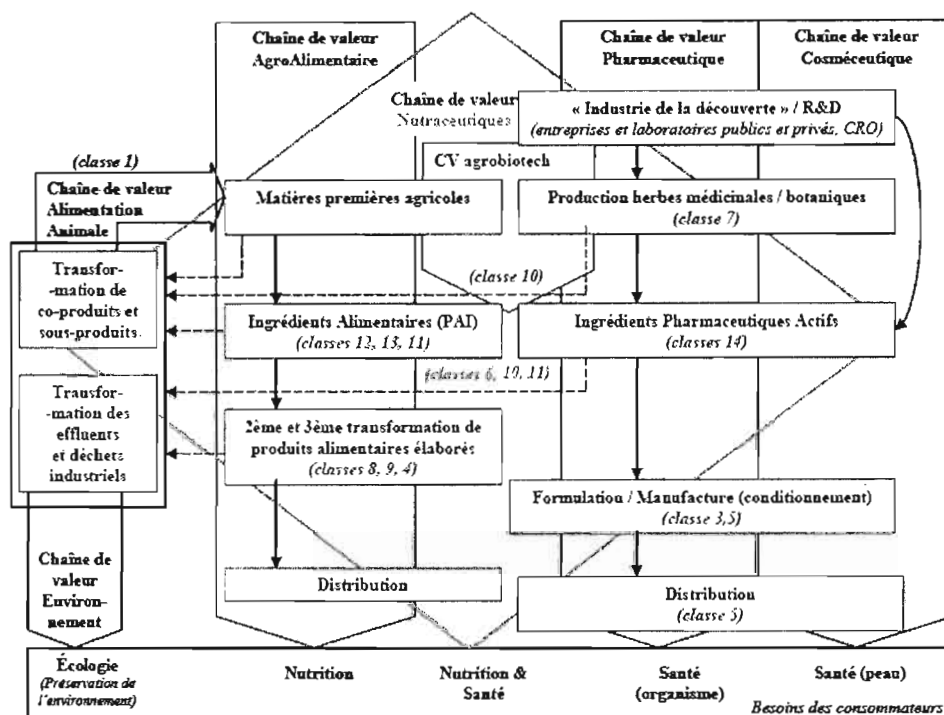
Pour ce faire, il est important de revenir un peu plus en détail sur la chaîne de valeur proposée pour l'industrie agroalimentaire et une recherche effectuée par Saives (2002). L'industrie agroalimentaire a fortement évolué au cours des dernières années.

L'évolution des formes de distribution (concentration de la grande distribution), des modèles de consommation, de l'internationalisation des marchés d'approvisionnement et de consommation, du poids de la réglementation et des changements technologiques ont induit des restructurations et des modifications des capacités productives et organisationnelles dans les IAA (Industries Agro Alimentaires) (Lambert, 1997, citée dans Saives, 2002, p.18)

Le modèle IAA (Lambert, 1997, citée dans Saives, 2002) nous renseigne sur l'éclatement de l'activité agroalimentaire en trois ensembles d'activités : l'agro-industrie, l'industrie des produits alimentaires intermédiaires et l'industrie alimentaire. Cette transformation du secteur agroalimentaire semble pouvoir s'appliquer à l'élaboration d'une chaîne de valeur pour le marché des AFN.

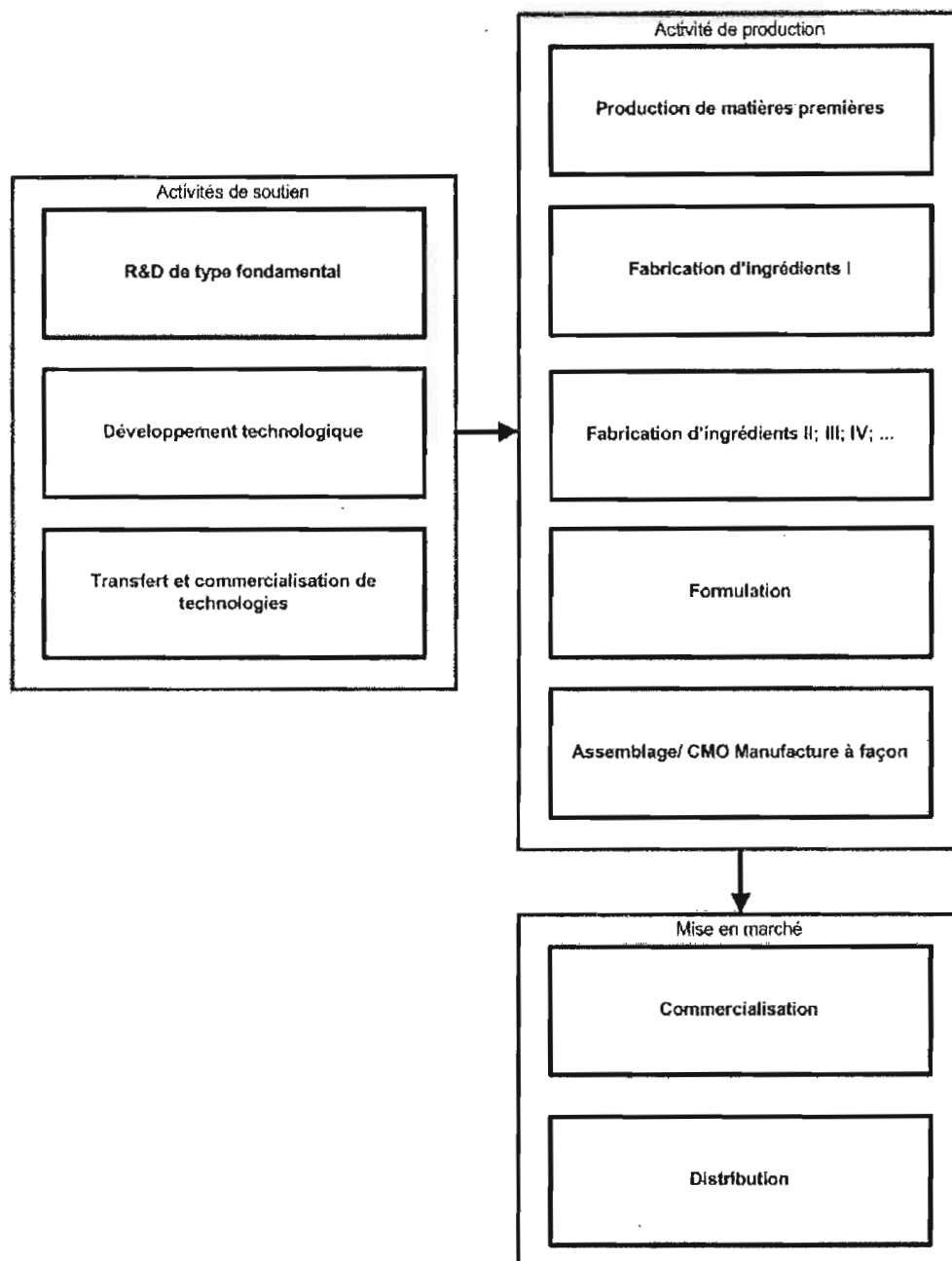
Un premier exemple de convergence des chaînes agroalimentaires et pharmaceutiques, plus précis que les études précédentes, est proposé par Saives et Cloutier (2003) dans un portrait cartographique de la structure de l'industrie des aliments fonctionnels et nutraceutiques au Canada. La chaîne de valeur qu'ils proposent, est définie par l'interconnexion des chaînes d'alimentation animale, cosmétique, mais surtout agroalimentaire et pharmaceutique. Celle-ci est schématisée par le losange dans la figure 2.1.

Figure 2.1 : Les groupes stratégiques des AFN dans le système bioalimentaire du Canada (Saives et Cloutier, 2003)



Ce schéma intégrateur permet de comparer les différents acteurs ainsi que leurs chaînes de valeurs, impliqués dans l'industrie. En se basant sur cette figure et sur les observations précédentes (Hobbs, 2001; Saives, 2002; Scott Wolf Management, 2002), nous pouvons proposer la chaîne de valeur suivante, propre aux AFN (figure 2.2).

Figure 2.2 Proposition d'une chaîne de valeur pour l'industrie des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques



Cette chaîne de valeur est composée de trois parties principales : les activités de soutien, les activités de production et les activités de mise en marché.

Les activités de soutien se composent des activités de recherche de type fondamental - (généralement issue du secteur public comme les instituts de recherche ou les universités, elle peut être associée à certains départements de R&D d'entreprise) - et de développement technologique¹⁴. Elle comprend aussi une partie transfert et commercialisation, marquant le pont entre la recherche d'une part et le développement de produits d'autre part. Il s'agit en général d'un lieu de rencontre pour les alliances et collaborations interentreprises.

Les activités de production sont empruntées directement au modèle agroalimentaire. Plus le produit sera éloigné de sa forme naturelle, plus il comprendra un nombre important d'opérations de transformation (ingrédient I, II, ...). Au sein d'une même chaîne, le nombre des cases *ingrédients/transformateurs* est donc très variable. Elles comportent aussi des activités de formulation et d'assemblage (type manufacture à façon). Il s'agit d'activités empruntées aux activités pharmaceutiques qui consistent en de la mise en capsule et au conditionnement de produits. Bien que présente pour les aliments de type fonctionnel, l'activité de formulation est généralisée dans la production de nutraceutiques.

Les deux dernières étapes sont celles de la *commercialisation* et de la *distribution*. On entend par activités de commercialisation, toutes les démarches marketing servant à appuyer la vente de produits finis. Elles comprennent la mise en relation avec les distributeurs (la représentation), les dépenses publicitaires ou le suivi des ventes. Les distributeurs sont de deux types : traditionnels et non traditionnels. Les canaux traditionnels de distribution comprennent les chaînes de pharmacies, les magasins de produits de santé naturels, les épiceries, les grandes surfaces et les pharmacies indépendantes. Les canaux non traditionnels sont les opérations à paliers multiples, la vente directe internet (grâce au site web des entreprises) ou par correspondance ainsi que les achats frontaliers.

On observe donc une forte présence d'activités à caractère technologique et donc une intensification de la R&D nécessaire à la production de certains types de produits. Cette caractéristique pose certains enjeux en termes de commercialisation étant donné la gamme variée de produits offerts par l'industrie. En effet, les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques semblent bénéficier de la présence de canaux de commercialisation et de distribution bien différents. Ils peuvent en outre prendre la forme d'un produit fini ou d'une technologie¹⁵.

2.3 Conclusion et enjeux pratiques sur le secteur

Les conclusions tirées de cette section nous permettent de faire ressortir les enjeux pratiques de cette recherche. Ceux-ci concernent le défi de la création de valeur dans un environnement en émergence.

En effet, le premier point à souligner est le caractère « provisoire » de l'industrie caractérisé par Saives et Cloutier (2003). Nous avons pu voir que cet aspect provisoire est alimenté par deux tendances. La première a trait à l'accroissement de la demande de produits de santé naturels. Elle est poussée par le fait que les consommateurs sont de plus en plus intéressés à leur bien-être et se soucient désormais des conséquences de leur alimentation. La deuxième concerne les récents progrès de la science et plus spécifiquement ceux apportés par les biotechnologies. Les industries agroalimentaires et des produits de santé naturels bénéficient aujourd'hui d'appuis technologiques importants, favorisant la création de valeur.

Face à ce constat, le deuxième point à mentionner, découle de l'analyse stratégique effectuée précédemment et de l'élaboration de la chaîne de valeur du secteur des AFN. À

¹⁴ Les activités de développement technologique par exemple peuvent inclure celles d'extraction de molécules.

¹⁵ On entend par technologie, les compétences spécifiques de l'organisation. Elles peuvent donc se matérialiser sous la forme d'un service ou d'un procédé technologique.

ce titre, hormis l'implication croissante, mais timide, des firmes agroalimentaires et pharmaceutiques, l'industrie au Québec semble être constituée d'un ensemble de petites et moyennes entreprises, évoluant dans un environnement concurrentiel. C'est le recours à des alliances qui peut se révéler efficace pour faire face à l'aspect émergent de l'industrie (Hobbs, 2001).

Or, Roberts et Liu (2001) soulignent à ce sujet qu'en phases « fluide » et de « transition », généralement caractérisées par une forte incertitude des produits sur le marché, un accroissement important de la demande et une forte concurrence, les comportements d'alliances sont nombreux et se situent à plusieurs niveaux sur la chaîne de valeur; aussi bien en R&D qu'en commercialisation. Ces comportements peuvent s'expliquer par un besoin important des firmes d'acquérir une certaine dose de flexibilité et un accroissement de leur capacité de commercialisation. En effet, la mise en place d'un processus de commercialisation efficace, flexible et performant semble être une nécessité pour toute firme appartenant à un milieu émergent. A ce titre, nous estimons que, dans la construction de ce processus, l'alliance et la collaboration peuvent détenir un rôle primordial. Nous justifions donc l'intérêt d'étudier les alliances et collaborations comme forme de commercialisation, et ce, pour le cas du secteur des AFN. Car derrière cette étude, c'est surtout la dynamique d'une industrie émergente qui nous intéresse et les enjeux en termes de commercialisation qu'elle conditionne.

CHAPITRE III

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après l'exposé des enjeux pratiques de cette recherche sur le secteur des AFN présentés au chapitre II, le chapitre III est consacré à la caractérisation des enjeux théoriques de la recherche. Suite à une introduction générale, cette partie comprend une section (section 3.2) sur la gestion stratégique (stratégies de marché et connaissance), une autre sur l'organisation et la structure du processus de commercialisation (section 3.3), enfin, une dernière sur les alliances et collaborations interentreprises (section 3.4).

3.1 Introduction

Dès lors que les recherches en théorie de la firme ont souligné une hétérogénéité dans la croissance et donc dans la performance des organisations, de nouvelles disciplines ont émergé du corpus des sciences économiques. Le cadre d'analyse par secteur d'activité prévalant à l'époque de Penrose (1959), s'est vu progressivement supplanté par une considération plus individuelle des organisations. C'est ainsi que celles-ci, longtemps considérées comme des « boîtes noires » aux comportements de maximisation, ont vu petit à petit leurs fonctions de production se décomposer en interactions plus complexes.

Cette composition hétérogène de l'industrie a permis de souligner des niveaux de croissance inégaux des firmes, s'expliquant par des facteurs internes spécifiques à leur structure, mais aussi par les différentes pratiques managériales adoptées par leurs dirigeants. Cette croissance inégale ne serait donc plus soumise aux aléas des

conjonctures de l'environnement, mais à la mise en place de stratégies et capacités organisationnelles propres aux firmes.

Ce point de rupture avec les théories traditionnelles est majeur, dans la mesure où il a permis d'ouvrir la voie à de nouvelles disciplines comme le management stratégique, ou voire même comme le soulignent certains, comme point de départ aux nouvelles directions de recherche en théorie de la firme, à savoir, la Ressource Based View (RBV), la Knowledge Based View (KBV) ou encore l'Évolutionnisme (Coutinet, 1999).

L'axe d'étude principal de ces théories relativement récentes, réside dans la meilleure compréhension du processus d'innovation. En effet, les différents courants qui la composent, assimilent l'idée de progrès technique à celle de croissance économique. L'essentiel de ces recherches porte donc sur les opérations de R-D et les flux de connaissances organisationnelles. Ils accordent pour cela une place très importante aux phénomènes d'alliances et collaborations. Il est important de préciser à ce titre, que contrairement à la simple opération de sous-traitance, l'alliance ou la collaboration implique un véritable échange entre les deux parties. De cette manière, elle offre un terrain d'étude extrêmement riche pour des activités où l'apprentissage détient un rôle majeur. Elles seraient donc considérées comme un facteur de réussite économique pour les firmes en bénéficiant (Dyer et Singh, 2000).

Au cours des trente dernières années, la place des alliances stratégiques a connu un essor très important. La recrudescence de ce phénomène s'explique grâce à l'évolution structurelle qu'a subie l'environnement externe de la firme. La concurrence accrue, l'importance croissante des technologies de l'information ainsi que le phénomène de mondialisation, imposent un recentrage progressif des activités des organisations. Ainsi, devant la difficulté d'intégrer verticalement les différentes opérations de leurs chaînes de valeurs, celles-ci vont être poussées naturellement à former des alliances (Doz et Hamel, 2000; Jolly, 2001).

L'augmentation croissante et soutenue des relations inter-organisationnelles semble néanmoins se localiser plus spécifiquement dans les secteurs émergents des hautes technologies. Elle s'explique notamment par le fait que les alliances et collaborations ont un rôle central dans le processus d'innovation et donc dans

l'explication du succès de ces firmes (Teece, 1989). De plus, un grand nombre de recherches ont démontré un accroissement important de leur nombre (aspect quantitatif), comme de leurs types (aspect qualitatif). Les firmes auraient tendance à effectuer des alliances de plus en plus près de leurs compétences distinctives (Hagedoorn et Scahkenraad, 1990).

La majeure partie des études en gestion de l'innovation se focalisent principalement sur les activités de R-D des firmes, avec l'alliance traitée principalement comme vecteur efficace de création de connaissance. Il est possible d'expliquer ce phénomène par le fait que les activités de R-D requièrent une dynamique d'apprentissage importante et, donc, un terrain riche pour ces formes organisationnelles.

Cependant, l'étude d'une chaîne de valeur montre que bien que primordiales, les activités de R-D ne sont pas l'unique source de croissance des organisations. Nous pensons en effet, comme le soulignent Gans et Stern (2002), qu'outre les opérations de recherche et développement, la commercialisation fait partie des activités des plus délicates pour une entreprise, mais aussi des plus déterminantes. L'alliance reste néanmoins une forme organisationnelle hautement efficace et peut se trouver à la base de la performance des organisations. Ainsi, au même titre que celle-ci favorise l'accroissement de la connaissance des firmes dans leurs capacités à innover (R-D), il est possible d'en appliquer la dynamique aux opérations de commercialisation. C'est pourquoi, l'objet principal d'étude au cours de cette recherche est le processus de commercialisation de la firme, avec comme cadre d'analyse choisi, celui du management des connaissances.

3.2 La gestion stratégique de l'organisation

Maier et Remus (2002) soulignent parmi de nombreux auteurs, que la connaissance est devenue aujourd'hui la ressource stratégique la plus importante pour la plupart des organisations. En effet, la dynamique concurrentielle ainsi que le besoin constant d'innover, placent la notion de « capital savoir » au cœur des préoccupations pour tout gestionnaire. Ainsi, alors que la stratégie a longtemps été dominée par l'école

du positionnement de Porter (1980), celle-ci semble intégrer de plus en plus le management des connaissances (KM) à son analyse. Le but de cette section est donc de retracer l'évolution de la stratégie et d'en faire ressortir le lien étroit qu'elle entretient désormais avec le KM pour alimenter notre cadre théorique de recherche.

3.2.1 La stratégie de marché

La stratégie au cours des années 1980 est dominée par l'analyse externe de l'environnement et l'école du positionnement de Porter (1980). On dit communément que sa vision est orientée principalement vers le marché, étant donné qu'elle ne s'intéresse pas (ou peu) aux processus internes et aux compétences distinctives des firmes.

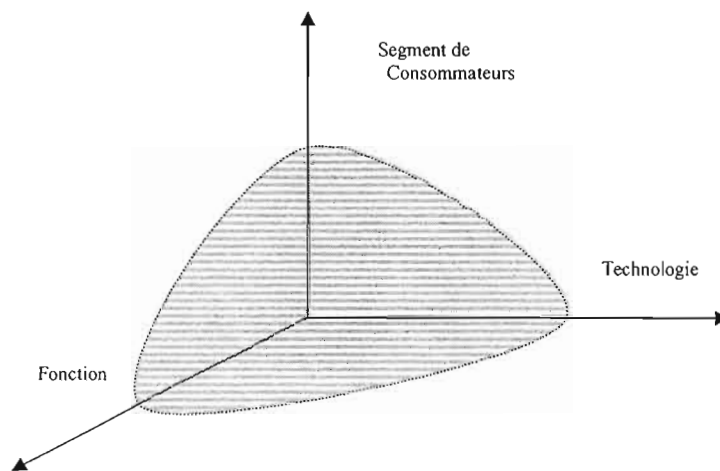
3.2.1.1 La mission de l'entreprise (Buzzell, 1987)

Buzzell (1987) propose quatre dimensions pour définir la mission et le marché d'une entreprise. La première concerne les caractéristiques de l'offre offerte par l'entreprise, qui s'analyse selon la fonction et la technologie du bien ou service proposé sur le marché. La deuxième est la dimension clientèle. Elle définit le marché cible de la firme et le segment qu'elle occupe auprès des consommateurs. La troisième est la dimension géographique. Elle sert à définir le choix de l'entendue du marché géographique de la firme (local, régional, national ou international). Enfin, la dernière dimension est la position du système de production de l'organisation sur la chaîne de valeur de l'industrie, qui est comparable à la notion de « core competence » chez Hamel et Prahalad (1993).

L'intérêt souligne l'auteur, est de considérer ces quatre dimensions de manière simultanée, de sorte que l'on puisse déterminer le positionnement de l'entreprise au sein de son industrie. Cette effort de caractérisation est exprimé à l'aide d'un schéma

tridimensionnel avec les axes : 1) fonction, 2) technologie et 3) segment de consommateurs¹⁶.

Figure 3.1 La définition des trois dimensions d'un marché (Buzzell, 1987)



Cette définition du « champ stratégique » proposée Buzzell (1987), permet de situer l'activité de l'entreprise dans son environnement en renforçant de cette manière, le concept de « positionnement stratégique » (Porter, 1980). Cependant, grâce à son volet « technologie », l'auteur introduit la notion de compétences spécifique propre au courant de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991). En effet, la technologie spécifique à la firme peut être appréhendée comme une « compétence distinctive » que l'organisation a su déployer au cours de son existence.

¹⁶ En anglais ces axes sont: 1) Functions, Uses ; 2) Technology, Materials ; 3) Customer Groups.

3.2.1.2 L'école du positionnement : Porter (1980)

L'école de Porter (1980) se base sur l'étude rigoureuse de la structure de l'environnement de la firme. La technique générale d'analyse considère que l'organisation évolue dans un environnement concurrentiel, caractérisé par la pression de cinq forces : les concurrents du secteur, les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels, et les substituts proches. Ces cinq forces déterminent l'intensité de la concurrence au sein d'un secteur et le comportement des firmes qui le composent.

On entend par comportement, les différents choix stratégiques entrepris par la firme. À ce sujet, Porter (1982, 1985) identifie trois choix génériques : la différenciation, la domination globale au niveau des coûts et la niche (ou focus).

La stratégie de *domination globale par les coûts* est issue de la popularisation du concept de courbe d'expérience. Cette stratégie nécessite la mise en place offensive d'une structure de production importante permettant la création d'économie d'échelles. La stratégie poursuivie par la firme lors d'une stratégie de domination globale par les coûts a pour objectif de jouer sur les quantités afin de réduire les coûts de production. L'entreprise compense ainsi une diminution de ses marges par la réduction de sa production marginale et une augmentation de ses ventes.

La stratégie de *différenciation* vise à créer quelque chose qui soit unique à l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes, mais elles visent toutes à dissocier le produits ou service offert au consommateur par rapport à la concurrence. Il existe plusieurs degrés de différenciation possibles (symboliques ou réels).

La troisième stratégie proposée par Porter est le *focus* de l'activité. Celle-ci consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme des produits, ou un marché géographique. Comme la différenciation, la stratégie de concentration peut prendre plusieurs formes.

Bien que critiquée comme trop statique, l'étude de Porter reste une référence en management stratégique. Elle offre une analyse extrêmement complète de l'environnement externe et du positionnement stratégique des firmes.

3.2.1.3 Les stratégies génériques : l'horloge stratégique (Johnson et al., 2005)

D'après Johnson et al. (2005), la discussion sur les stratégies génériques part du postulat selon lequel une organisation construit un avantage concurrentiel en proposant à ses clients ce qu'ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et/ou efficiente que ses concurrents et selon une approche difficilement imitable par ces derniers. Ce choix stratégique de l'entreprise revient donc à se positionner à la fois en termes de prix et de valeur (Johnson et al., 2005).

La stratégie de prix consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur. Celle-ci peut être exprimée de plusieurs manières, mais elle ressemble en beaucoup de points à celle proposée par Porter (1980).

La stratégie de différenciation vise non plus à jouer sur une réduction des prix, mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. Cependant, contrairement à Porter, Johnson et al. (2005) dissocient deux types de stratégie de différenciation : celle qui vise à réduire et celle qui vise à accroître la valeur perçue par rapport aux offres concurrentes. Les auteurs nuancent aussi la stratégie de différenciation avec celles d'*épuration* et de *sophistication*. La première visant à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. Inversement, ils définissent la stratégie de *sophistication*, qui consiste à proposer un produit ou un service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes.

Le troisième type de stratégie proposé par les auteurs est *la stratégie hybride*. Celle-ci vise à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. Elle peut être particulièrement efficace pour la pénétration de nouveaux marchés ou la volonté pour une firme d'écouler des volumes très supérieurs à ceux de la concurrence. Les auteurs soulignent que du fait de la pression concurrentielle des marchés et du progrès technologique, toute stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride, c'est-à-dire, un accroissement de la valeur pour une réduction du prix.

3.2.1.4 La stratégie vue comme un faisceau de différentes stratégies (Allaire et Firsirotu, 2004)

De toute la littérature en gestion stratégique, Allaire et Firsirotu (2004) sont les auteurs qui proposent le descriptif le plus large de stratégies de marché disponibles. Celles-ci sont résumées selon trois catégories principales : les stratégies d'avantages dominants, les stratégies d'envergure de marchés et de produits et les stratégies de créneaux.

Les stratégies d'avantages dominants sont composées de la *stratégie de création et domination de marché*, de la *stratégie de différenciation* et de la *stratégie d'avantage par les coûts*. Les deux premières sont fortement similaires à ce qui se trouve dans la littérature existante. Elles ont néanmoins une dynamique particulièrement forte dans les pensées des auteurs. La troisième, beaucoup moins fréquente en pratique que ne le laisse entendre certains auteurs (Porter notamment), consiste à faire entrer en jeu des avantages de coûts dans un marché où les acheteurs sont très sensibles aux moindres variations de prix. Elle caractérise donc un nombre restreint d'industrie.

Les stratégies d'envergure de marchés et de produits se composent des *stratégies de segmentation*, d'*envergure géographique*, de *mondialisation* et d'*envergure de produits*.

Toutes ces stratégies découlent de la recherche d'économies d'échelle et d'économie d'envergure, c'est-à-dire des effets de volume sur les coûts, par la mise en commun ainsi que le partage des coûts associés et des bénéfices associés à certaines ressources et compétences, aux actifs tangibles et intangibles de l'entreprise (Allaire, Firsirotu, 2004, p 372).

Parmi elles, la stratégie d'envergure géographique alliée à celle de mondialisation, possèdent une dynamique de croissance particulièrement remarquable.

Enfin, la dernière catégorie de stratégies proposée par les auteurs est celle des *stratégies de créneaux*. Bien que celles-ci soient souvent englobées dans la littérature sous une seule et même stratégie (stratégie de niche), Allaire et Firsirotu (2004) en dissocient trois différentes : la *stratégie de concentration*, de *spécialisation* et d'*interstice*. Pour ce qui est de la distinction entre les deux premières, les auteurs la définissent de la manière suivante :

Les stratégies de concentration et de spécialisation diffèrent en ce que, dans le premier cas, les firmes souhaitent ultérieurement devenir des généralistes même si, pendant un certain temps, elles doivent se limiter à un segment de marché. Dans le cas des spécialistes, au contraire, leur système est conçu pour leur conférer un net avantage sur les généralistes auprès d'un segment précis du marché. Cela fait en sorte qu'ils ne peuvent pas facilement étendre leurs activités aux autres segments, et donc devenir des généralistes, sans perdre leurs avantages de spécialistes, (Allaire, Firsirotu, 2004, p.398).

D'aspect plus original, la stratégie d'interstice détermine un marché desservi par quelques petites firmes rentables et d'une grande pérennité, chacune détenant une forte part d'un marché souvent d'envergure mondiale. Contrairement aux stratégies de créneaux traditionnelles, ces stratégies se manifestent dans des marchés de plein titre où s'exprime toute la gamme des stratégies de marché.

3.2.2 La stratégie de connaissance

La stratégie de connaissance vise à identifier les ressources spécifiques de l'organisation (en termes de capital intellectuel) et les moyens mis en œuvre pour les entretenir afin d'en dégager un avantage concurrentiel. Elle repose donc essentiellement sur la notion du management des connaissances.

3.2.2.1 Le management des connaissances

De plus en plus d'organisations affirment que leur succès stratégique repose avant tout sur leur capacité d'innovation, qu'elles cherchent donc à stimuler. Or, cette capacité à innover réside dans les aptitudes de la firme à pouvoir identifier, analyser, organiser, stocker et fournir des connaissances. Contrairement à l'école du positionnement de Porter (1980), la stratégie de connaissance focalise sur l'organisation des interactions individuelles et la capacité à comprendre ainsi qu'à réagir stratégiquement dans un laps de temps très limité et pour des environnements dynamiques (Johnson et al., 2005).

Ce changement dans les déterminants de la compétitivité des firmes est principalement dû aux modifications récentes de l'environnement concurrentiel. En effet, l'importance croissante de l'information et du savoir oblige les firmes à modifier leurs comportements et l'organisation de leurs activités productives. Cet environnement en évolution constante place la recherche de connaissances au cœur de la gestion stratégique. Une entreprise doit désormais faciliter la génération et le transfert de connaissances afin de se créer un avantage compétitif durable (Osterloh et Frey, 2000), car, comme le soulignent Davenport et Prusak (2000), la connaissance, contrairement aux biens matériels, possède un retour sur investissement croissant et continu.

En ce sens, il est important d'effectuer un lien entre la gestion stratégique d'une part et le management des connaissances (KM) de l'autre. On entend par KM le fait de trouver, collecter, assembler, et disséminer les savoirs au sein d'une organisation, dans le but d'accroître l'efficacité et la productivité des employés dans leur travail (Hahn et Subramani, 2000). Zack (1999), qui définit la stratégie comme l'art d'équilibrer l'environnement de l'organisation avec ses ressources internes, souligne que celle-ci représente le meilleur moyen d'intégrer le KM. Alors que Rumizen (2002) précise que le rôle du KM est de répondre aux exigences de la stratégie.

Néanmoins, bien que beaucoup s'accordent à penser que la connaissance est un capital intellectuel à forte valeur ajoutée, rarement celle-ci est associée à la stratégie d'entreprise.

3.2.2.2 La théorie basée sur les ressources

C'est ainsi que l'approche basée sur les ressources (RBV) apporte une nouvelle alternative stratégique dans la mesure où elle permet de sortir de la vision « statique » de l'école du positionnement (Collins et Montgomery, 1995). Elle suggère qu'une firme devrait se positionner stratégiquement dans une industrie grâce à l'analyse de ses ressources et capacités spécifiques. Il s'agit donc d'une approche interne à l'organisation, ayant expliqué en partie la réussite managériale récente des entreprises japonaises¹⁷ (Andrew, 1999).

Beaucoup s'accordent à souligner que Barney (1991) reste le véritable père fondateur de la RBV. Celui-ci décrit les ressources comme la base de tout avantage concurrentiel et donc de rentabilité pour les firmes. Il identifie trois types de ressources : les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles. Le comportement stratégique de la firme va donc se résumer à l'identification de ses ressources dites « idiosyncrasiques » (spécifiques, inimitables et non transmissibles) et à l'aptitude de la firme à pouvoir les modéliser afin d'en dégager une rente concurrentielle¹⁸.

La RBV est donc une approche en management stratégique applicable aux firmes évoluant dans des environnements en constante évolution et privilégiant la recherche de connaissance dans leur gestion stratégique.

3.2.2.3 Les implications stratégiques de l'approche basée sur les ressources

Plusieurs implications stratégiques sont à souligner. Un premier exemple d'application est celle de l'approche basée sur les ressources, proposée par Hamel et Prahalad (1993). Les auteurs estiment que la firme doit se créer un avantage concurrentiel grâce à l'identification et l'entretien de ses ressources spécifiques. Ils définissent pour cela la théorie du *fit and stretch*. Celle-ci se résume au fait que la firme

¹⁷ Réussite notamment de pénétration du marché américain de l'automobile par la société Honda.

¹⁸ En ce sens, on peut parler de vision ricardienne de la rente de monopole.

va devoir entretenir et « étirer » ses compétences spécifiques tout en effectuant un « positionnement » optimal dans son industrie. L'organisation va donc effectuer une balance optimale entre ce que Goshal (1987) définit comme *une stratégie souhaitable* (analyse des ressources internes de l'organisation) et *une stratégie réalisable* (analyse de l'environnement externe). Il s'agit plus généralement d'offrir une dimension supplémentaire à l'école du positionnement, à savoir, l'apport des ressources.

Un autre exemple d'implication stratégique est proposé par Zack (1999), lorsqu'il tente d'élaborer une stratégie de la connaissance décrite à travers deux dimensions. La première de ces dimensions est l'équilibrage nécessaire à effectuer entre l'exploration et l'exploitation de nouvelles connaissances. Ces deux voies d'acquisition de connaissances ont représentée le gros des travaux de March (1991). La deuxième dimension proposée par Zack (1999) est celle du choix d'effectuer cette création à l'interne ou bien à l'externe de l'organisation. La création à l'interne est l'opération qui consiste à créer de la connaissance en dedans des frontières de l'organisation alors que la création à l'externe s'opère grâce à des acquisitions ou imitations de connaissances inter-organisationnelles (Bierly et Chakrabarti, 1996).

Ainsi, alors que l'approche du positionnement de Porter est critiquée par son incapacité à réagir rapidement aux fluctuations de l'environnement de plus en plus concurrentiel, la RBV se focalise sur l'identification et le maintien de compétences spécifiques (« core competencies ») en revendiquant les bienfaits de la croissance organique des firmes. Cette propriété à intégrer des aptitudes au changement et des capacités d'adaptation, fait de la RBV l'approche la plus appropriée pour les environnements émergents où l'incertitude domine. Aujourd'hui, on demande de plus en plus de réactivité aux firmes, une capacité à pouvoir s'organiser en réseaux tout en se basant sur une gestion efficace de leurs connaissances. En ce sens, l'approche RBV et la gestion des connaissances serviront de cadre théorique de référence pour la suite de la recherche.

3.2.3 Bilan sur la gestion stratégique

Cette brève revue de la littérature a eu pour fonction de retracer l'évolution de la gestion stratégique au cours des dernières années. Ainsi, on peut voir que le modèle statique de positionnement élaboré par Porter (1980) laisse progressivement place à des théories ayant comme dénominateur commun une meilleure compréhension des éléments pouvant favoriser l'accroissement et l'entretien de nouvelles connaissances.

On explique ce phénomène grâce à l'évolution récente des déterminants de la compétitivité des firmes. Aujourd'hui, le besoin d'adapter rapidement les stratégies de l'organisation à un environnement en constante évolution, place la connaissance comme un élément étant à la source de toute forme d'avantage concurrentiel durable. On peut donc définir la gestion des connaissances comme la capacité pour une firme dans son ensemble à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes (Nonaka et Takeuchi, 1995).

3.3 L'organisation : innovation et processus de commercialisation

Cette partie sur le fonctionnement interne de l'organisation, a pour but de proposer une caractérisation possible du processus de commercialisation pour le secteur des AFN. Cet exercice nous amènera à préciser tout d'abord les caractéristiques de l'offre des AFN (dimension « produit » et « procédé ») pour ensuite présenter les différents modèles disponibles en gestion de l'innovation pouvant y correspondre. L'intérêt est de préciser les deux dimensions, connaissance et marché, dans l'élaboration de notre processus de commercialisation.

3.3.1 Les deux dimensions du processus d'innovation : procédé/produit

Compte tenu de la structure du secteur des AFN, il est intéressant de dissocier les deux dimensions du processus de commercialisation : la dimension *procédé* et la dimension *produit*. Nous avons choisi pour cela de nous appuyer sur l'exemple de l'industrie pharmaceutique, les caractéristiques des aliments fonctionnels et surtout des nutraceutiques pouvant être comparées aux produits pharmaceutiques.

3.3.1.1 Les deux dimensions de l'innovation

Smith Hansen (1999) dans des notes de recherche sur l'industrie pharmaceutique, décrit l'évolution qu'a connue l'industrie au cours des trente dernières années. Il semblerait que l'apport des biotechnologies ait poussé cette industrie vers un nouveau paradigme technologique laissant place à une nouvelle forme d'innovation. Celle-ci en effet, n'est plus uniquement de type produit, mais aussi de type procédé, la création de technologies et de connaissances génériques facilitant la recherche d'une gamme de molécules actives (Smith Hansen, 1999).

De même, Cetindamar et Laage-Hellman (2003), dans une étude sur les firmes biomédicales, dissocient deux dimensions pour les opérations de commercialisation. La

dimension *produit* associée à la commercialisation d'un produit fini par la firme, et la dimension *procédé*, alternative stratégique permettant la mise en commercialisation d'un savoir-faire acquis par la firme. Dans les deux cas, le réseau est un atout stratégique important et va influencer le processus de commercialisation des firmes.

Il est donc possible de séparer la nature des biens commercialisés en deux familles distinctes. D'un côté, la commercialisation peut être envisagée sous la forme d'un produit fini. Il s'agit donc pour cette recherche d'un produit nutraceutique présenté sous forme galénique, ou bien d'un aliment fonctionnel sous forme alimentaire directement consommable. De l'autre, la nature de la commercialisation peut se faire aussi sous la forme de procédé. Une entreprise peut concéder au cours du développement une technologie ou un savoir faire pouvant faire l'objet d'une transaction commerciale. Cela peut être des compétences en extraction de molécules, en formulation ou en tout autre savoir-faire spécifique.

Quoi qu'il en soit, la manière d'aborder la mise en marché varie fortement en fonction de la nature du transfert. Ainsi, il est très différent d'aborder la mise en place d'un processus de commercialisation selon qu'on cherche à vendre un produit ou une technologie.

3.3.1.2 Le cas de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique offre un terrain d'étude particulièrement riche pour une meilleure compréhension de la mise en marché. C'est pourquoi, nous allons tenter au cours de cette partie, de brièvement en décrire la dynamique.

La commercialisation de produits

La chaîne de valeur des produits pharmaceutiques est une structure complexe du fait du poids des normes dans le secteur de la santé (notamment une forte exigence dans la sécurité des produits), du poids culturel dans le choix des formes de thérapie, du poids de l'assurance maladie sur la commercialisation et la distribution. Ces pondérations expliquent la tendance des industriels de ce secteur à vouloir maîtriser l'ensemble de la

chaîne de valeur depuis la recherche et développement, à la production et jusqu'à la commercialisation (voir même à la distribution). Ceci confère à l'industrie pharmaceutique une structure relativement intégrée. Les industries du secteur maîtrisent donc aussi bien la recherche et le développement de leurs produits que le volet marketing et les réseaux de commercialisation.

La commercialisation des produits pharmaceutiques demande une expertise de haut niveau. Les dépenses qui lui sont associées en pourcentage du chiffre d'affaires sont aussi voire plus importantes que celles accordées aux activités de R-D (Smith Hansen, 1999). Comme le confirme une récente étude menée au niveau mondial dans l'industrie pharmaceutique, la compréhension des marchés et des dynamiques de prescription, articulée à une capacité d'action marketing et commerciale différenciée constituent désormais une « core capability » stratégique de cette industrie (Accenture, 2001).

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. Tout d'abord l'importance accrue du besoin de mise en circulation des produits le plus rapidement possible. Outre le fait de l'obsolescence d'un brevet, les groupes pharmaceutiques font aujourd'hui face à une concurrence accrue au sein de leur secteur, à cause de l'arrivée des *me too drugs*¹⁹ aux nouvelles méthodes de recherche rationnelles²⁰. L'importance d'être *first mover* est donc primordiale. Ce besoin de mise en circulation le plus rapidement possible est aussi couplé au phénomène de la mondialisation et de l'extension des marchés géographiques à l'international. On a besoin de fournir un produit le plus rapidement possible, mais sur une étendue géographique de plus en plus vaste.

Ensuite pour des raisons législatives, en règle générale, la législation interdit aux entreprises de distribuer des produits sous forme médicamenteuse directement au consommateur (sauf aux USA). C'est pourquoi, la distribution se fait par l'intermédiaire du corps médical. Pour cela, les groupes pharmaceutiques possèdent une structure

¹⁹ "Me too" signifie « moi aussi » en anglais et désigne une substance développée pour bénéficier des opportunités existant dans un créneau commercial déjà occupé par une spécialité à base d'une substance voisine sans apporter de bénéfice nouveau. La firme pharmaceutique souhaite "elle aussi" avoir une part de marché (Diallo, 2006).

²⁰ Des molécules assez différentes pour être brevetables, mais avec des effets thérapeutiques semblables ou légèrement meilleurs.

marketing très lourde, composée de représentants pharmaceutiques chargés de proposer la mise en marché de nouveaux produits aux médecins, soit par visite directe, soit par le biais de publipostage et de publicité dans les revues spécialisées. La présence de fortes économies d'échelles associées à une telle structure confère à cette industrie des coûts fixes très importants et souvent irrécupérables, étant donné un niveau d'expertise difficilement transférable.

Certains considèrent même que l'industrie pharmaceutique aujourd'hui, et de plus en plus, fait face à un besoin croissant d'accroître sa capacité marketing, et que cela est sur le point de devenir un défi stratégique majeur. Dans un article sur les nouvelles pratiques associées à l'industrie pharmaceutique, Ouziel (2002) parle de bouleversement de la demande et de « révolution du client ». En effet, les compagnies pharmaceutiques font désormais face à un consommateur influencé fortement par son environnement proche, imposant une restructuration complète de leurs stratégies de commercialisation.

Weinmann (2003) dans une autre recherche sur les stratégies des grands groupes industriels pharmaceutiques, souligne la présence de différentes formes d'alliances relatives à la commercialisation de produits pharmaceutiques. Elle précise entre autres qu'il existe une recrudescence des accords effectués entre les industries biotechnologiques et pharmaceutiques pour la commercialisation de molécules²¹. Ce type d'alliance serait poussé par la volonté des entreprises biotechnologiques d'accéder au réseau commercial étendu des entreprises pharmaceutiques. A titre d'exemple, l'auteur cite le cas du diabète. Le médicament pouvant être utilisé pour soigner le diabète nécessite la prescription de médecins généralistes et donc la présence de 2 500 commerciaux pharmaceutiques, chose que peu ou pas de compagnies biotechnologiques peuvent s'offrir (Weinmann, 2003). Enfin, un autre point à noter est la fréquence de ces alliances. On note que les laboratoires de taille moyenne favorisent une fréquence élevée d'accord de coopération pour combler leur petite taille alors que les leaders pharmaceutiques se contentent d'un nombre plus restreint d'alliances.

²¹ Dans l'objet de sa recherche, l'auteur fait référence aux stratégies pouvant être adoptées par les groupes pharmaceutiques de taille moyenne afin de faire face à une compétition accrue et cherchant à se mesurer aux leaders dans le domaine.

Que ce soit par le biais d'accord de coopération, de fusion et d'acquisition, ou bien de l'intégration verticale, il est clair que l'industrie pharmaceutique possède une expertise très poussée dans la mise en commercialisation de produits. L'accès à de tels réseaux peut donc se révéler déterminant pour la diffusion de l'innovation.

La commercialisation de procédé technologique

La commercialisation de *procédé* nécessite une expertise fortement différente de celle de produits. Ici, il n'est plus question de distribuer un produit sous forme directement consommable, mais de commercialiser un savoir-faire acquis par la firme auprès d'autres entreprises. L'accès aux réseaux de distribution classiques n'est donc plus de rigueur. Le besoin de la firme est désormais dans la recherche de réseaux inter-organisationnels. La commercialisation de procédés pour une entreprise peut avoir lieu aussi bien en bout de chaîne de valeur comme à des niveaux intermédiaires. Elle peut être partie intégrante de la stratégie de la firme ou bien être le fruit d'un recentrage de ses activités. Enfin, elle peut aussi être envisagée comme un moyen efficace d'accéder à des ressources.

Une meilleure compréhension de la dimension «procédé» peut aussi être empruntée au cas de l'industrie pharmaceutique. Le moyen de commercialisation d'un procédé le plus répandu est l'accord de licence. Il est en général utilisé dans le but de commercialiser une molécule brevetée. Ce moyen de commercialisation peut être utilisé à différents stades de la chaîne de valeur de l'entreprise. Les accords de licences sont néanmoins plus courants pendant les phases précoces de développement de produits. Ces types d'accords permettent un enrichissement à court terme du portefeuille de l'entreprise. En ce qui concerne la commercialisation, celle-ci aura tendance à se faire en co-marketing ou en co-promotion (Weinmann, 2003).

L'économie étant de plus en plus basée sur la connaissance, il est donc dans l'intérêt des gouvernements et des entreprises d'en favoriser la diffusion. La commercialisation de produit peut être appréhendée comme le moyen de diffuser un savoir sous forme théorique en un produit ou un procédé commercialisable. C'est un point qu'a soulevé Spilling (2004) lors de la « 13th Nordic Conference on Small Business

Research ». Les hypothèses de base de l'auteur ainsi que son cadre d'analyse sont les suivants : la connaissance se limite à la connaissance académique développée par les universités ou autres institutions de R-D ; la diffusion de la connaissance est matérialisée sous la forme de processus de commercialisation et prend la forme de petites entreprises appelées « Spin-off » ; la croissance économique passe donc par l'incitation à une meilleure diffusion des connaissances et l'abaissement des barrières à la commercialisation²². La mise en place de réseaux de commercialisation est donc une opération extrêmement déterminante pour la croissance économique des pays dont l'économie est basée sur la connaissance. Plusieurs recommandations sont ainsi proposées. Parmi elles, l'intérêt du rôle de l'État dans cette démarche est la création de pôles scientifiques. Des interactions entre les universités, les institutions gouvernementales ainsi que le secteur privé pourraient servir à favoriser la création de richesse économique (Betz, 2001 ; Etzkowitz, 2001).

²² Ces barrières à la commercialisation sont la culture académique souvent marquée par le désintérêt à la commercialisation ; l'environnement dans lequel la recherche opère ; le manque de compétences managériales des scientifiques et d'esprit entrepreneurial ; ainsi que la difficulté d'accéder à des ressources financières (Spilling, 2004, p 9-10).

3.3.2 La gestion de l'innovation

La description précédente concernant les deux dimensions de l'offre des AFN (produits et technologie), justifie maintenant une brève revue de la littérature sur les modèles d'innovation. En effet, en plus d'être orientées vers le marché, les entreprises du secteur des AFN bénéficient (pour certaines) d'une structure organisationnelle favorisant la création et le transfert de l'innovation. Teece (1989) identifie trois types de processus d'innovation souvent traités dans la littérature en management stratégique : le modèle linéaire d'innovation, le modèle de Kline et Rosenberg (1986) et le modèle parallèle ou simultané.

3.3.2.1 Le modèle traditionnel d'innovation

Le premier modèle traditionnel de l'innovation comprend toutes les étapes qui permettent de transformer un concept de recherche en un produit fini destiné au consommateur. Ces étapes sont les suivantes : la recherche, le développement, le design, la production, le marketing, les ventes, le service et le consommateur. Dans cette version simplifiée du processus d'innovation, les différentes phases qui le composent se succèdent les unes aux autres et permettent de situer la place et l'ordre de chacune d'entre elles dans le processus au complet. Malgré le fait qu'il souffre de lacunes quant à sa capacité à traduire des dynamiques d'environnements concurrentiels et de hautes technologies, celui-ci reste un outil efficace pour expliquer un grand nombre d'innovation. Il a aussi servi de base de réflexion à des modèles plus dynamiques par la suite.

3.3.2.2 Le modèle de Kline et Rosenberg (1986)

Le deuxième modèle d'innovation est celui proposé par Kline et Rosenberg (1986). Celui-ci s'inscrit dans la continuité des premières pensées évolutionnistes amorcées par Nelson et Winter (1982). Les étapes qui le compose sont sensiblement les mêmes que dans le modèle traditionnel d'innovation, à la différence près qu'il intègre

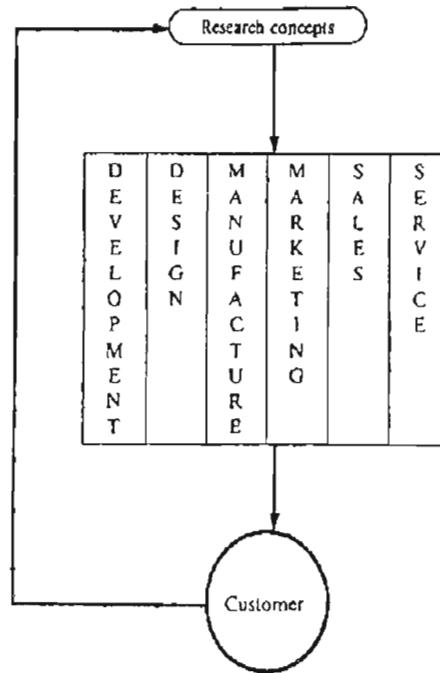
3.3.2.3 Le modèle parallèle ou simultané (Teece, 1989)

Un troisième modèle d'innovation est celui présenté par Teece (1989). Il s'agit du modèle Parallèle ou Simultané. Celui-ci, dans la continuation des travaux de Kline et Rosenberg (1986), envisage de considérer les différentes activités du processus d'innovation d'une manière conjointe. Ainsi, contrairement à son prédécesseur, celui-ci intègre au sein d'un même processus les opérations de développement, de design, de production, de marketing, de ventes et de services. Cette approche parallèle des étapes d'innovation suppose une communication intense au sein de l'organisation, mais laisse aussi la voie à des relations inter-organisationnelles. D'une manière générale, elle laisse beaucoup de place à la qualité du transfert d'information.

Dans son article, Teece (1989) mentionne deux points qu'il semble important de souligner. Tout d'abord, le fait qu'il est de plus en plus nécessaire pour les firmes appartenant à des environnements dynamiques d'opter pour des structures organisationnelles flexibles pouvant faciliter la création de connaissance et une meilleure intégration des étapes d'innovation. Autrement dit, une structure permettant d'accroître la qualité et les échanges des relations aussi bien intra qu'inter-organisationnelles. Mais aussi, et ce point concerne plus directement le sujet de recherche, qu'il est souvent difficile de pouvoir cloisonner les différentes étapes des activités du processus d'innovation, et ce, à mesure que l'environnement devient complexe. Il devient donc plus délicat d'identifier clairement la phase de commercialisation des firmes parmi les autres phases présentes dans le processus d'innovation. Celle-ci n'est donc plus envisagée en fin de processus, mais peut s'exprimer à plusieurs niveaux dans les activités de l'entreprise. L'entreprise, au cours son activité et de sa croissance, laisse la place à un nombre plus important d'opportunités d'affaires en termes de commercialisation et d'évaluation de la demande de son marché. Elle sera donc en mesure de commercialiser un savoir-faire récemment acquis ou une connaissance (sous forme de brevet ou licence) non prise en compte dans ses activités directes. Cette vision du processus d'innovation offre une autre dimension plus complète au processus de commercialisation des firmes.

Figure 3.3 Modèle parallèle ou simultané

(Source : Teece, 1989, p.37)



3.3.3 Le processus de commercialisation pour des environnements orientés connaissance

Un processus de commercialisation est spécifique à chaque industrie (Kotler et al., 2003). Son élaboration pour le secteur des AFN est donc un exercice difficile étant donné le manque de littérature sur le sujet. Cette partie a pour but, en se basant sur la littérature offerte en marketing, marketing pharmaceutique, et management des biotechnologies, de caractériser un processus de commercialisation propre à l'industrie qui constitue notre terrain de recherche.

3.3.3.1 Définition d'un processus de commercialisation

Nous avons souligné lors de la partie précédente, que le processus d'innovation des firmes a fortement évolué dans sa conception au cours des dernières années. Alors qu'il souffrait d'une structure rigide, souvent caractérisée par la succession de phases indépendantes, il est considéré aujourd'hui de plus en plus comme un processus organique au fonctionnement fluide et dynamique. L'identification de chacune des étapes qui le composent ainsi que de sa phase de commercialisation est désormais plus délicate (Teece, 1989).

Néanmoins Roberts(1988) le définit comme un processus qui englobe un grand nombre d'activités, comprenant les étapes du développement commercial à la diffusion sur le marché de la technologie.

All stages of commercial development, application and transfer, including the focusing of ideas or inventions toward a specific objectives, evaluating these objectives, downstream transfer or research and/or development results, and the eventual broad based utilisation, dissemination and diffusion of the technology-based outcomes.(Roberts, 1988, p.13)

La commercialisation est donc décrite comme le processus permettant de transformer une connaissance en une activité commerciale. Dans un article traitant du succès du processus de commercialisation basé sur la qualité des liens entre acheteurs et

vendeurs, Althaide et al. (1996) nous offrent une autre définition plus représentative pour notre sujet « d'étude ».

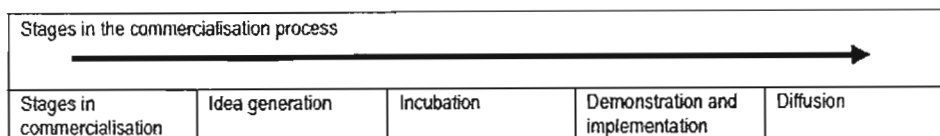
Commercialization refers to seller's efforts to help buyers realize full benefits from the innovation. Thus it includes sellers' interactions with potential buyers during product development, product installation, as well as after the innovation is up and running in the buyers' environment, (Althaide et al., 1996, p 407).

Il y a donc une relation forte entre les processus d'innovation et de commercialisation. Le premier considère les choses d'une manière plus large, alors que le deuxième s'intéresse de façon plus étroite à la mise en place de produits sur le marché.

3.3.3.2 Caractérisation d'un processus de commercialisation

Tout effort de caractérisation d'un processus de commercialisation se heurte au fait qu'il est difficile de trouver des étapes prédéterminées pouvant servir de modèle général (Kotler, 2003). En effet, la commercialisation de produit est une opération fortement personnalisée. Elle dépend d'un grand nombre de variables comme les caractéristiques du produit, de son environnement, ou de la stratégie choisie par la firme. C'est pourquoi, afin de caractériser un processus de commercialisation propre à notre sujet d'étude, il est important de recentrer notre recherche sur l'industrie des biotechnologies. En s'appuyant sur les travaux respectifs de Abetti (1996), Bolton (1997) et Jolly (1997), Aslesen (2005) caractérise, lors d'une étude sur le secteur des biotechnologies marines, un processus de commercialisation en quatre étapes. Celles-ci sont représentées par la figure 3.4.

Figure 3.4 Les différentes phases du processus de commercialisation
(Source : Aslesen, 2005, p.3)



La génération d'une idée est le point de départ de tout processus de commercialisation. Il s'agit de l'émergence d'une idée pouvant correspondre à un besoin manifesté par le marché. Généralement, celle-ci dépend d'une technologie ou d'une opportunité suite à un savoir-faire spécifique de la firme. Durant la progression de cette phase, le but pour l'entreprise est de rapprocher cette « idée » des besoins et tendances du marché. Ensuite vient une phase d'incubation. Celle-ci vise à trouver le potentiel de l'idée sur le marché ainsi qu'un plan pour son introduction (Jolly, 1997²³). La période de démonstration et d'implémentation va avoir comme fonction de matérialiser l'idée en un produit/technologie et d'en démontrer son aspect commercialisable. Enfin, la phase de diffusion est celle permettant de diffuser le produit ou la technologie sur le marché. Il s'agira donc de capter comment les stratégies d'affaires et les stratégies de marché peuvent être appréhendées afin d'exploiter pleinement les opportunités soulevées par l'idée commerciale. Il est donc possible de faire le lien entre ce processus proposé par Aslesen (2005) et ceux de Kotler et al. (2003) précédemment. Il semble en effet que la période d'incubation, de démonstration et de diffusion correspond en partie aux différentes questions que l'on doit se poser avant de commercialiser un produit (quand, où, à qui et comment).

Cette façon de représenter le processus de commercialisation est utilisée dans le but d'en structurer les différentes phases. En réalité, celui-ci, comme le note l'auteur, est beaucoup plus interactif et bénéficie de liens rétroactifs et dynamiques. La manière dont sont dirigées ces interactions forme un intérêt particulier pour l'étude. En effet, Aslesen

²³ Cité par Aslesen (2005).

(2005), bien qu'accentuant ses travaux sur les facteurs environnementaux de la firme, dissocie deux dimensions pouvant jouer sur la performance du processus de commercialisation des firmes : les liens internes et les liens externes à l'organisation. Il nous apprend que l'environnement de la firme est très important pour le succès du processus de commercialisation et que les alliances semblent y détenir un rôle important. Nous entendons par alliance, la création de liens avec les acteurs de l'environnement dans lequel évolue la firme, à savoir, les acteurs financiers (gouvernementaux ou firmes de capitaux de risque), la qualité et la structure des réseaux, ou les supports des institutions gouvernementales (universités ou autres).

3.4 Alliances et processus de commercialisation

Un état de la littérature sur les alliances est présenté dans cette section. Elle se divise en trois sous sections : la formation des alliances, les définitions des formes et types d'alliances, et l'alliance comme forme organisationnelle de commercialisation. Son objectif est de montrer l'influence de l'alliance sur le processus de commercialisation.

3.4.1 La formation des alliances

Il existe une vaste théorie sur la formation des alliances et collaborations entre firmes. Bien que la création d'une alliance soit une action purement stratégique et découle d'une action directe de la part de l'organisation (Kogut, 1988; Pisano, 1991), il existe dépendamment des secteurs d'activités, des facteurs augmentant la propension des firmes à opter pour cette forme organisationnelle (Shan, 1990; Gulati, 1998; Stuart, 1998). C'est pourquoi, dans cette partie nous allons tout d'abord traiter les facteurs externes à la firme, et influençant la formation d'alliances, pour ensuite décrire les facteurs internes découlant directement de sa stratégie.

3.4.1.1 Les facteurs externes influençant la formation d'alliances

Selon une approche théorique sur les coûts de transaction, l'alliance est perçue comme un comportement stratégique adopté par une firme suite à une imperfection du marché (Shan, 1990). Autrement dit, la décision qu'une firme prendrait avant d'entrer en alliance, serait influencée par un ensemble de facteurs externes associés à son environnement. Dans cette partie, nous allons tenter de les identifier, afin de mieux en comprendre par la suite leur dynamique.

Environnement économique de la firme

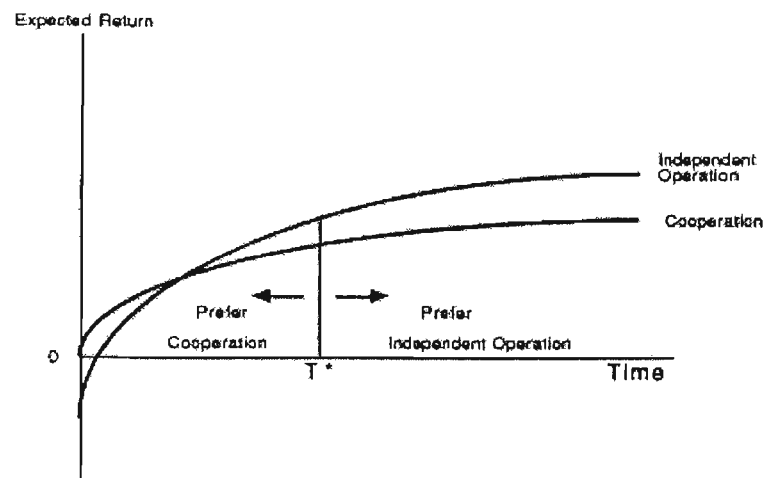
Les facteurs environnementaux de la firme influençant la formation d'alliance ont souvent été traités dans la littérature. Selon Gulati (1998), un environnement incertain, de hautes technologies et composé d'un grand nombre de joueurs seraient les ingrédients d'un terrain fertile pour la formation d'alliances interentreprises. Pisano (1991) met en évidence la haute concentration d'alliances dans les industries récentes et notamment celles qui composent le secteur des biotechnologies. Tyebjee et al. (2004) dans leur recherche sur le comportement des firmes pharmaceutiques et biotechnologiques ont souligné l'importance pour ces deux industries de se tourner vers la coopération. En effet, plus la technologie est compliquée, plus l'environnement de la firme est dynamique, et plus il est difficile et risqué d'intégrer toutes les activités d'une même chaîne de valeur.

Stuart (1998) aussi fait référence à la structure du secteur. Selon lui, c'est la position d'une entreprise dans son environnement qui va la pousser à entrer dans une alliance ou non. Une entreprise ayant ce qu'il appelle du « prestige » et évoluant dans un environnement fortement « concentré » aura une meilleure position dans son industrie et donc une plus grande probabilité d'entrer en alliance. Malgré le fait que l'auteur opte pour une vision partielle des facteurs influençant la formation d'alliances, il nous précise qu'une firme ayant une bonne réputation aura un meilleur choix dans la gestion de ses alliances et de plus grandes propensions à former des partenariats.

Une des raisons pour laquelle le secteur des hautes technologies renferme un si grand nombre d'alliances est principalement due aux cycles de vie courts de ses produits.

Shan (1990) grâce à une vision plus économique du phénomène et à l'aide d'un graphique modélisant le retour sur investissement d'une innovation en fonction de la stratégie adoptée, démontre que lorsque le cycle de vie des produits est court, les firmes ont intérêt à entrer en partenariat afin de partager le risque et réduire les dépenses des investissements. Il explique donc de cette manière une concentration importante du phénomène d'alliance dans les secteurs innovants des hautes technologies (Shan, 1990). Bien que ne s'appliquant pas à tous types de stratégies d'entreprises, la vision de Shan permet néanmoins d'expliquer un grand nombre de formations d'alliances dans des secteurs où la variable « temps » est essentielle (figure 3.5). C'est en ce sens qu'on peut l'associer à la dynamique des secteurs pharmaceutique ou biotechnologique.

Figure 3.5 Courbe de retour sur investissement pour une firme innovante
(Source : Shan, 1990, p.133)



L'alliance est donc vue comme un défi stratégique facteur de succès pour les entreprises, mais aussi comme un phénomène naturel, prenant naissance dans un environnement économique fortement dynamique.

Réseau social²⁴

Bien que l'environnement économique dans lequel évoluent les firmes soit un axe de recherche majeur, une autre catégorie d'auteurs analyse le phénomène avec des considérations plus sociales. En empruntant l'image d'un iceberg, Powell et al. (1996) soulignent que derrière l'aspect formel d'une collaboration, se cache toute une structure sociale, constituant la majeure partie de sa dynamique. L'alliance sert ainsi de plateforme à toute activité de réseau dans la mesure où elle est perçue comme un ticket d'entrée pour de l'information, mais aussi comme un véhicule de communication rapide. Issue d'un réseau social, elle permet à son tour de l'accroître. Il est donc important de l'analyser de façon dynamique (Gulati, 1995a ; Powell et al., 1996).

Gulati (1995a) part du principe que toute action économique prend place dans un contexte de relations sociales. C'est pourquoi il effectue une part importante de ses recherches sur l'étude des réseaux sociaux. Le réseau social d'une firme étant de structure évolutive, grandit au fur et à mesure des alliances. En effet, plus une firme détient d'alliances, plus celle-ci va favoriser la création d'alliances supplémentaires (Wiggins et Jemison, 1993 ; Gulati, 1995a ; Powell et al, 1996). Plusieurs raisons semblent expliquer ce phénomène. Tout d'abord, les alliances passées vont permettre de diminuer d'une part les risques associés à la gestion des futures alliances, mais aussi d'augmenter l'information disponible pour la firme. Enfin, les formes de réseau vont diminuer les comportements opportunistes et de *free ride*, ceux-ci étant une source importante d'échec de la coopération (Gulati, 1995a ; Gulati, 1995b).

La notion de réputation empruntée à Stuart (1998) est aussi développée dans les travaux de Gulati sur la création de réseaux sociaux. La présence d'un réseau social va permettre d'accroître la réputation de la firme et d'attirer les meilleurs partenaires possibles, dans le but de réaliser de meilleures négociations (Gulati, 1998). Le hasard du choix du partenaire est donc fortement réduit. L'importance du réseau social est donc telle qu'il se situe au coeur de l'analyse sur les alliances, dans la mesure où le réseau de

²⁴ Notons que même si le réseau social est présenté comme un élément extérieur influençant le comportement de la firme, celui est construit par les liens que celle-ci entretient avec son environnement. Il peut donc être envisagé aussi comme un facteur interne à la firme.

l'entreprise, non seulement influence la création de nouveaux liens, mais affecte aussi leur trajectoire ainsi que leur succès futur (Gulati, 1998).

L'apport de la sociologie dans l'analyse économique a permis aussi à Granovetter (1983) de faire ressortir l'importance des liens entre les individus. Bien que les liens directs puissent servir de canaux de distribution pour l'information extrêmement efficaces, les « liens faibles » (liens indirects entre les individus), permettent une diffusion plus rapide de la connaissance (Granovetter, 1983 ; Cowan, Jonard, 2004 ; Watt, 2004). Reagans (2003) conclut dans une de ses recherches que les types d'alliances varient en fonction du savoir qui doit être transmis. Les liens directs de nature plus coûteuse, serviraient donc de canal de transmission pour les connaissances tacites, alors que les liens faibles, moins coûteux permettrait l'accès à de l'information codifiée et facilement transmissible (Reagans, 2003).

3.4.1.2 La formation d'alliance : un choix stratégique

L'environnement externe de la firme est un facteur important influençant la formation d'alliances. Cependant, l'ultime décision est issue de la firme elle-même et de la stratégie qu'elle va se décider à adopter. Maintenant, on peut tenter d'énumérer les différentes stratégies qu'une entreprise peut mettre en œuvre et pouvant servir de motivation à la formation d'alliances. Pour cela, nous présentons les différentes théories développées en management stratégique.

L'approche par les coûts de transactions

L'une des principales motivations poussant une firme à entrer en alliance et la plus classique, s'explique via l'approche économique par les coûts de transaction. Il s'agit de la traditionnelle « make or buy decision » propre à Williamson (1985). L'approche par les coûts de transaction s'appuie sur les courants de pensées néoclassiques. L'alliance serait donc issue d'une imperfection du marché et serait décrite comme une forme organisationnelle intermédiaire située à l'interstice entre l'activité de l'entreprise et le marché. Le choix d'entrer en alliance va s'effectuer selon un rapport coût / avantage. La

firmes va devoir se tourner vers le marché lorsque l'intégration de ses activités économiques n'est pas intéressante. Son choix est donc uniquement de nature économique.

Cette théorie, aux considérations très statiques, limite l'étude des comportements d'alliances étant donné le pouvoir limité du marché face aux comportements opportunistes des agents économiques. Néanmoins, elle a son importance et permet d'expliquer la base d'un grand nombre de choix de coopérations.

L'approche par le positionnement stratégique

Dans son analyse empirique et théorique sur la formation des « joint ventures », Kogut (1988) distingue une autre motivation pour les firmes à entrer en alliance. Cette approche, complémentaire de l'analyse par les coûts de transaction, se base sur le comportement stratégique des firmes²⁵. Ainsi, contrairement à une approche par les coûts, une firme aurait tendance à entrer en partenariat afin d'obtenir une position concurrentielle sur son marché. Le positionnement stratégique d'une firme dans son secteur est vu comme une arme concurrentielle (Stuart, 1998 ; Powell et al., 1996).

Vickers (1985), considère que la formation des « joint ventures » permet la création de barrières à l'entrée et donc d'empêcher la venue de nouveaux concurrents. Ce type de stratégie, peut passer par le rachat de licences ou le partage de brevets. Il restreint néanmoins son analyse aux innovations mineures des firmes, stipulant qu'une firme aurait généralement tendance à avoir ce type de comportements coopératifs loin de ses innovations majeures. Toute activité proche des compétences clés de la firme se doit cependant de rester à l'interne et l'utilisation d'alliance pourrait affaiblir l'organisation (Vickers, 1995).

²⁵ "Strategic Behaviour". Cet article a tout son intérêt dans la mesure où il va permettre d'ouvrir des voies de recherche sur les alliances interentreprises. Il va notamment influencer les auteurs faisant le lien entre alliances et réseaux, mais aussi ceux qui assimilent les alliances à l'acquisition et la création de connaissances.

Doz et Hamel (2000) de la même manière, utilisent le terme de « position nodale » d'une firme dans son industrie. Cette approche plus récente, considère l'activité économique comme fortement influencée par les externalités de réseaux (Shapiro et Katz, 1985 ; Cowan et Jonard, 2004). Les externalités de réseaux sont issues de la littérature économique néoclassique de Marshall (1925) et basées sur une approche en termes de coûts de substitution. Elles sont définies comme un changement dans le bénéfice ou le surplus qu'un agent dérive d'un bien, lorsque le nombre d'utilisateurs de ce même bien varie. Une firme possédant des externalités de réseaux positives va donc bénéficier d'un avantage compétitif de taille face à ses concurrents hors du réseau. En effet, elle va pouvoir imposer à ses consommateurs comme à ses fournisseurs des coûts de substitution élevés. La recherche de ce bénéfice est donc une motivation pour la formation d'alliances.

Il existe un lien important entre cette recherche de position stratégique et la notion de dépendance de sentier²⁶ souvent traitée par le courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Mowery et Rosenberg (1998) proposent une définition relativement complète de la trajectoire que peut prendre l'innovation :

This characteristic of the US technological innovation reflects a more general phenomenon, the path dependent nature of the innovation process. The initial conditions under which an innovation appears and is refined for economic exploitation exert a powerful influence over the types of knowledge required for its exploitation, and the evolutionary path followed by the technology (Mowery, et Rosenberg, 1998, p. 9).

Les innovations souvent traitées de manière incrémentale, imposent aux firmes la création de standards. Autrement dit, une firme, voulant imposer son produit sur un marché, va être poussée à entrer en alliance afin de rapidement l'installer comme un standard pour l'industrie. Cette considération poussée par la recherche d'une situation de « lock-in », est un élément pouvant motiver une firme à la recherche de coopération.

²⁶ Communément appelé « Path Dependence » en anglais.

L'approche basée sur les connaissances

Les approches par les coûts de transaction et comportements stratégiques traités précédemment proviennent d'une manière générale de considérations économiques. Cependant, une autre raison peut pousser une firme vers le partenariat : l'accès à la connaissance (Kogut, 1988).

Cette tendance a connu une attention toute particulière dans la presse académique récente. Elle est issue de la taxonomie opposant la connaissance tacite à la connaissance explicite. Le savoir étant de composition double, il comprend une part d'information codifiée, facilement appropriable, mais aussi une part d'information tacite, difficilement transmissible (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance des organisations se trouvant chez les individus qui la composent et dans leurs routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982 ; Nonaka et Takeuchi, 1995), l'un des moyens les plus efficaces concernant son transfert est l'alliance. En effet, souvent matérialisée sous la forme d'une « joint venture », elle va servir de canal de distribution d'information extrêmement efficace.

Grant et Badden-Fuller (2004), précisent que la variété des alliances impose différents types d'approches théoriques, mais que, cependant, la principale raison pour qu'une firme entre en coopération est l'envie d'accéder à un savoir. Il opte ainsi pour une approche fondée sur la connaissance (« knowledge based view »). Il précise que l'environnement dans lequel baignent les firmes actuellement impose des comportements stratégiques dynamiques d'accès à la connaissance (importance d'être pionnier) imposant la création d'alliance.

L'approche basée sur les ressources

La RBV a été développée par Barney (1991) comme suite aux travaux de Penrose (1959). Cette approche part du postulat que les firmes sont détentrices de ressources spécifiques et qu'afin de créer de la valeur, celles-ci auraient intérêt à s'allier. Elle se concentre ainsi sur les ressources « idiosyncrasiques » et difficilement transmissibles contrôlées par la firme. Les deux hypothèses de base sont l'hétérogénéité des dotations initiales des firmes ainsi que l'immobilité de celles-ci. Ce besoin de complémentarité

placerait donc l'alliance au cœur de leur théorie. Cette approche semble ainsi parfaitement convenir pour la meilleure compréhension du processus de commercialisation des firmes évoluant dans des secteurs dynamiques comme nous l'avons mentionné précédemment.

Teece (1986) dans une de ses recherches souligna que les firmes de petite taille dans les secteurs innovants auraient tendance à entrer en partenariat afin de commercialiser des produits. En effet, les activités d'innovation et de commercialisation sont de natures fortement diverses. Une firme de petite taille aura beaucoup de difficulté à intégrer ces deux activités et aura avantage à former des alliances. Un grand nombre de recherche ont démontré, que ce type de comportements stratégiques est particulièrement prédominant, dans des secteurs de hautes technologies comme celui des biotechnologies (Pisano, 1989 ; Pisano, 1991 ; Tyebjee et al., 2004).

3.4.1.3 La capacité d'absorption

La capacité d'absorption est au cœur de toute réflexion concernant la dynamique des alliances et coopérations interentreprises. Elle trouve son origine dans le fait que l'apprentissage est vu comme un phénomène progressif et que, comme le suggère Ellis²⁷ (1965), celui-ci se fait d'autant plus facilement que les connaissances au préalable des individus sont solides.

Cependant, les premiers à en avoir donné une définition sont Cohen et Levinthal (1990) dans une recherche empirique effectuée sur les investissements des firmes en recherche et développement. Ils définissent donc ce qu'ils appellent la capacité d'absorption, comme l'ensemble des connaissances et savoirs antérieurs que possède une entreprise, lui permettant une assimilation plus rapide et plus efficace de nouvelles connaissances. L'apprentissage source d'avantage compétitif durable dépend de la capacité d'absorption des firmes.

²⁷ Cité par Cohen et Levinthal (1990).

At the most elemental level, this prior knowledge includes basic skills or even a shared language but may also include knowledge of the most recent scientific or technological developments in a given field. Thus, prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm's absorptive capacity (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128).

D'après Jolly (2001) celle-ci est fonction du niveau d'éducation et de la perméabilité des personnes en place, du niveau de développement technologique, c'est-à-dire des bases de connaissances déjà existantes, des ressources dont dispose la firme (capital, infrastructures, équipement, etc.) et des systèmes de management, supports et incitations qu'elle a mis en place. Elle peut aussi se matérialiser en faisant appel aux technologies extérieures de la firme, à l'utilisation de brevets ainsi que par l'intermédiaire d'opérations de veille technologique (Karray, 2002).

Les firmes ne peuvent utiliser les connaissances externes sans les comprendre, elles doivent donc engager des investissements en R-D afin de développer leur capacité d'absorption. Ainsi, les dépenses de recherche et développement permettent donc non seulement de favoriser l'innovation, mais aussi l'acquisition de connaissances à l'externe. C'est ainsi que Cohendet (2001) souligne la double influence des dépenses de R-D sur l'innovation.

Un point important peut aussi être soulevé, et concerne l'influence de la capacité d'absorption sur la tendance d'une firme à entrer en alliance. Ainsi, plus une firme fournit des efforts pour accroître sa capacité d'absorption, plus celle-ci va permettre l'assimilation de nouvelles connaissances, et donc de coordonner des projets d'innovation avec des partenaires. La notion de capacité d'absorption influence donc une firme à rentrer dans une alliance (technologique), mais va aussi faciliter la réussite de celle-ci.

Cependant, il est important de noter à ce titre que Karray (2002) a démontré dans une étude sur les déterminants de la coopération technologique, que l'intensité des dépenses en R&D n'a d'impact significatif sur les coopérations interentreprises, que lorsque celles-ci sont en interaction avec la capacité d'absorption des firmes. Autrement

dit, les dépenses en R-D influencent les firmes à entrer en alliances, uniquement si celles-ci sont axées sur les capacités d'absorption des firmes. Une capacité d'absorption est donc une condition primordiale à la création d'alliances et au maintien de celles-ci. Elle dépend pour cela de l'apprentissage organisationnel des firmes (Harray, 2002).

3.4.2 Les alliances et collaborations : définition

Les notions d'alliance et de collaboration diffèrent selon les définitions qu'on leur accorde. Afin de préciser cette distinction, la première sous-section va tenter de définir ce qu'est une alliance et en quoi elle se dissocie de la notion de collaboration. Dans une seconde partie, une classification par type d'alliances sera proposée selon Jolly (2001). Notons enfin qu'un ensemble de définition sur les formes d'alliances fera l'objet de l'annexe B.

3.4.2.1 La distinction entre l'alliance et la collaboration

Le concept d'alliance reste flou dans la mesure où la notion même d'alliance serait un terme galvaudé étant donné l'absence de consensus quant à sa définition précise. Une première définition propose que les alliances concernent deux ou plusieurs organisations qui, tout en gardant leur autonomie juridique et stratégique, s'accordent pour mettre en commun ou échanger de manière dynamique des compétences ou des actifs en vue de mener à bien le développement d'un projet (partager la technologie, coopérer pour la recherche et le développement) ou d'une activité spécifique dont elles partageront le fruit à l'avenir (Vasseur, 1994). Ingham et Mothe (2003) quant à eux considèrent que les vocables désignant ce type d'accord sont variés (alliance, partenariat, coopération, collaboration, ...) et indiquent généralement un accord de collaboration explicite, établi dans une perspective de durée, par lequel des membres d'entreprises indépendantes, interagissent pour en réaliser l'objet.

Enfin, une autre définition de Jolly (2001) sur l'alliance interentreprises la caractérise comme la mise en commun par au moins deux entreprises, d'une fraction de

leurs ressources pour la poursuite d'objectifs stratégiques conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques. S'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération. Pour la recherche, la définition retenue sera celle proposée par Gulati (1995) à la portée synthétique : une alliance peut être caractérisée par tout accord de coopération initié volontairement qui implique un échange ou un co-développement pouvant inclure des contributions partenariales de capitaux, technologies ou compétences spécifiques.

L'exposition de ces définitions nous permet maintenant de faire ressortir une distinction intéressante entre le concept d'alliance et celui de collaboration. C'est ainsi que certains auteurs désignent la collaboration comme étant une situation dans laquelle deux organisations ou plus, partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie tandis que le terme alliance est défini comme une collaboration entre deux organisations concurrentes (Johnson et al., 2002).

Jolly (2001) quant à lui nous rappelle que si les termes coopération ou alliance sont le plus souvent utilisés de façon interchangeable, on devrait cependant apporter une distinction entre la conclusion d'une union (s'allier) et l'action de participer à une œuvre commune (coopérer). Cette distinction est importante dans la mesure où elle rend compte du fait que l'alliance n'est pas toujours synonyme de coopération et que pour qu'elle soit efficace, elle sous-entend une attitude coopérative de ses membres.

Ingham et Mothe (2003) dans leur recherche exploratoire sur les relations entre alliance, apprentissage et confiance, nous éclairent précisément sur la distinction entre alliance et collaboration.

La notion de coopération recouvre différentes significations : mode de coordination alternatif au marché et à la hiérarchie, type de transactions spécifique dans lequel les acteurs participent conjointement à un processus de co-création de ressources. Elle peut également désigner une attitude, celle de ne pas se conduire de manière opportuniste. (Ingham et Mothe, 2003, p. 114)

Les auteurs ont pour leur part opté de réserver ce terme au mode de coordination caractérisé par la confiance entre organisations participantes. Ainsi, l'alliance devient le

terme générique caractérisant l'accord entre les parties de créer des ressources en commun. « Dès lors, la coopération, entendue comme mode de coordination reposant sur la confiance entre partenaires, apparaît à l'intersection de l'alliance, de la confiance et de l'apprentissage » (Ingham et Mothe, 2003, p. 116). L'alliance est ainsi perçue comme une forme de contrat et elle reflète d'une façon plus ou moins formelle l'engagement pris entre une ou plusieurs parties participantes. La collaboration, quant à elle et comme on a pu le voir, est une notion plus subjective. Proche d'un comportement, celle-ci caractérise l'engagement d'une ou plusieurs parties dans le cadre d'un accord plus ou moins explicite, souvent sous forme d'alliance.

3.4.2.2 Les types d'alliances

Une première classification des types d'alliances est proposée par Woler (1998). Celui-ci effectue une typologie des alliances répartie sous trois formes. Il distingue les alliances complémentaires des alliances à intégration conjointe ou additives.

Les alliances complémentaires sont des formes de coopération associant des entreprises dont les compétences et les contributions sont de natures différentes. L'une des entreprises a développé un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre. Il s'agit donc d'un objectif de valorisation de la complémentarité des contributions. Les alliances d'intégration conjointe unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés. Ces éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et se font concurrence sur le marché. Dans ce type de situation, la concurrence peut rester frontale. Les alliances additives, enfin, associent des entreprises dans des projets réunissant l'intégralité de leur chaîne de valeur. Elles se regroupent donc pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Les compétences et les contributions des entreprises sont importantes et les partenaires se lancent en général dans un défi taille. Un seul et même produit est donc mis sur le marché favorisant non pas la concurrence, mais la compétition interne²⁸ (Woler, 1998).

²⁸ Notion de compétition au sein de l'alliance. Voir pour cela Doz et Hamel (2000, p. 31-34).

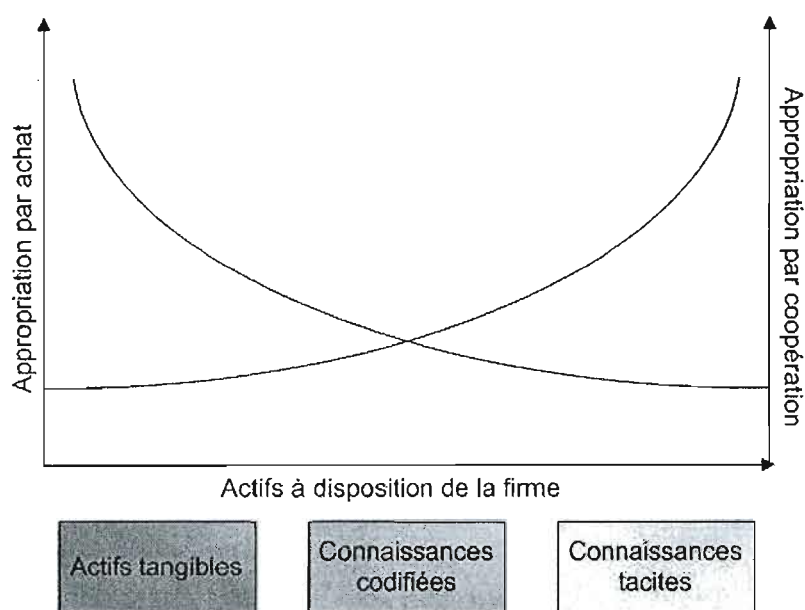
Jolly (2001) propose une autre classification fortement similaire à celle de Woler (1998), mais utilise respectivement, les termes d'endogamie et d'exogamie pour typifier les différentes formes d'alliances.

La notion d'endogamie est tout d'abord définie comme une coopération de similitude, terme emprunté à Joffre et Koenig (1985). Les entreprises auront comme objectif d'atteindre des effets de taille plus importants en additionnant des ressources similaires. Le but de l'alliance est donc associé à la notion de *complémentarité quantitative* (Jolly, 2001). Celle-ci se manifeste de quatre manières différentes. La recherche d'économies d'échelle à travers l'addition de capacités de production dans une usine commune, l'obtention d'économies d'envergure via la réunion de moyens de même type sur une même fonction, l'atteinte d'une masse critique, c'est-à-dire une quantité de ressources requise pour être présent et perdurer dans un champ donné, et la mutualisation des risques attachés à une situation, généralement nouvelle, dont les enjeux en cas d'échec risqueraient de mettre à mal un acteur isolé. La notion essentielle commune à tous ces cas de figure est celle d'*additivité* au niveau des capacités.

L'exogamie est vue comme une combinaison de ressources différenciées conduisant à des effets symbiotiques. Plus généralement, cela concerne des entreprises différentes ayant pour but d'effectuer une alliance « qualitativement complémentaire » (Jolly, 2001). On retient à ce titre les collaborations verticales, les accords entre les « start-ups » et les grands groupes ou les rapprochements intersectoriels. Cette notion accorde une place centrale au transfert de connaissances sous formes tacites.

Afin d'illustrer les propos de Jolly (2001), la figure 3.6 démontre à l'aide d'une représentation graphique simple, la relation existante entre le moyen d'appropriation (appropriation par achat ou par collaboration) choisi par la firme et le type d'actifs à sa disposition (objet du transfert). Ainsi, plus l'actif est tangible, plus l'appropriation aura tendance à se faire par achat (fusions et acquisitions) et plus la connaissance se présente sous forme tacite plus l'appropriation prendra la forme d'une collaboration.

Figure 3.6 Des degrés d'appropriation distincts
 (Source : d'après Jolly, 2001)²⁹



3.4.3 Les alliances comme forme de commercialisation

Cette sous section propose une synthèse de la place de l'alliance dans les stratégies de commercialisation, ainsi que les avantages qu'elle procure en terme de rapidité de mise en marché, de diminution de risques et de réduction des coûts associés aux opérations de commercialisation.

²⁹ A noter que le mot coopération est ici utilisé conformément au terme choisi par l'auteur. Il est néanmoins substituable à celui de collaboration défini plus tôt.

3.4.3.1 L'alliance dans les stratégies de commercialisation

Le contexte concurrentiel dans les industries de haute technologie impose aux firmes une plus grande expertise dans la mise en marché de produits. Comme il a été exposé au préalable, les différentes étapes d'un processus d'innovation requièrent une expertise bien particulière qu'il est souvent difficile d'intégrer au sein d'une même organisation. Sachant que le manque de ressources ou de compétences d'une firme peut être à la source de la création d'alliances (Drago, 1997), le processus de commercialisation peut donc être sujet à un ensemble de relations complexes et de collaborations entre firmes (Niemi, 1993).

Bien que la commercialisation soit une phase difficilement identifiable parmi les activités du processus d'innovation, il est possible de la diviser en deux étapes principales. Kalaitzandonakes et Bjornson (1997) dissocient en plus de la phase de commercialisation traditionnelle, une période pré-commerciale prenant naissance dans les activités de recherche et développement des firmes. Ils soulignent aussi l'importance de coordonner ces deux dimensions afin d'envisager le processus de manière continue.

Wolf et al. (2000), avec une vision similaire, soulignent l'importance d'intégrer les opérations de commercialisation et celles de marketing. Il est important selon eux que les activités commerciales comme le marketing détiennent une place importante dans les activités de R-D, de telle sorte que le passage entre ces deux dimensions se fasse de la façon la plus optimale possible. En s'appuyant sur l'industrie des biotechnologies, ils dénotent une forme d'asymétrie d'information entre le savoir technologique, souvent associé aux petites firmes biotechnologiques, et les connaissances du marché (mise en commercialisation), souvent associées aux firmes pharmaceutiques. Ainsi, alors que les grandes corporations détiennent pour la majorité, des départements dédiés uniquement au traitement d'informations sur leurs marchés visés, les petites firmes biotechnologiques vont devoir se tourner vers la forme organisationnelle favorisant les partenariats afin de mettre en place leurs stratégies de commercialisation (Wolf et al., 2000).

C'est pourquoi les entreprises des secteurs des hautes technologies, particulièrement dynamiques dans la mise en place d'alliances et collaborations pour

leurs activités de R-D, doivent être très attentives au passage vers la commercialisation, dans la mesure où les termes et conditions de l'alliance évoluent autant que ses objectifs (Linnarsson, 2005).

Influencés par les travaux de Teece (1986), Zahra et Nielsen (2002), grâce à une approche basée sur les ressources, établissent un cadre théorique selon quatre dimensions afin d'assurer le succès de la commercialisation d'une technologie. La possibilité de commercialiser, la dotation en capacités organisationnelles, la technologie au service de la production de la firme, ainsi que le niveau modéré d'intégration, sont des facteurs à prendre en compte mutuellement afin d'accroître le succès de mise en commercialisation de technologies par la firme. Ainsi, la combinaison des dotations en ressources humaines et technologiques, dépendamment du niveau d'intégration, peut être un facteur d'influence sur les performances du processus de commercialisation de la technologie (Nielsen et Zahra, 2002).

On en conclue que les ressources internes et externes de la firme influencent le succès des opérations de commercialisation, et que les alliances, semblant favoriser l'introduction et la rapidité d'évolution des produits sur le marché, y détiennent un rôle très important. L'alliance est donc un outil organisationnel déterminant pour les firmes dans la mise en place de leurs opérations de commercialisation. Certains soulignent même qu'elles constituent le principal point d'accès à un réseau, élément clé dans l'élaboration de tout processus de commercialisation (Biemans, 1992 ; Cetindamar et Laage-Hellman, 1993). Le recours d'un intermédiaire comme les firmes de capitaux à risques peut représenter à ce titre un élément clé pour la firme. En effet, les firmes d'investissement, de par leur position nodale dans beaucoup de secteurs d'activités, semblent détenir une qualité d'information très importante pour les firmes et peut constituer un allié avantageux. Le succès des opérations de commercialisation des firmes est en grande partie corrélé au support et à l'accessibilité des acteurs dans leur environnement local (Cetindamar et Laage-Hellman, 2003). Ainsi, comme le souligne Hsu (2006), les firmes d'investissements à risques, en plus d'une offre abondante de capitaux, offrent une source d'information privilégiée découlant de réseaux bien établis.

3.4.3.2 Avantages associés à l'alliance

Une première considération concerne le temps de mise en commercialisation de produits. Comme le souligne Shan (1990), la commercialisation des technologies émergentes est caractérisée par une forte concurrence basée essentiellement sur l'innovation. L'importance d'être pionnier est donc cruciale et les firmes sont souvent poussées à une course de mise en commercialisation de leurs produits. Une fois une innovation effectuée et prête à être commercialisée, le temps de mise en marché est un élément déterminant pour la firme, sa rente de monopole pouvant être érodée très rapidement. Dans ce type de situation, la firme va avoir le choix entre effectuer la commercialisation de ses produits à l'interne ou bien à l'externe. L'intégration des opérations de commercialisation a l'avantage d'avoir un meilleur retour sur investissement sur le long terme, alors que l'externalisation de ces opérations par des formes variées de partenariat permet une réduction de leurs coûts ainsi qu'une diminution de leur temps de mise en marché. L'alliance, permettant l'accélération du processus de commercialisation est donc vue comme un déterminant compétitif majeur. Le partenaire chargé de la commercialisation du produit est détenteur des capitaux et savoir-faire spécifiques nécessaires à la mise en marché des produits. Sa courbe de retour sur investissement étant supérieure sur le court terme.

La complexité des biens de haute technologie est aussi identifiée comme un risque majeur pour la commercialisation d'un produit (Hagedoorn, 1993). Elle est donc une importante source de motivation à la création d'alliance (Dogson 1992 ; Rycroft et Kash, 1994).

Les entreprises de hautes technologies font face à un risque plus important en ce qui concerne le maintien de leurs activités sur le long terme. Choisisant l'impact de la complexité technologique et des formes de coopération sur la survie des entreprises, comme mesure de performance de l'alliance, Singh (1997) souligne que plus la technologie est compliquée, plus l'entreprise fait face à des coûts d'organisation importants. Il soulève ainsi l'importance du risque associé à ce type de secteur et l'importance y étant accordée aux alliances. En effet, la commercialisation de biens complexes nécessitant des connaissances tacites et compétences spécifiques va pousser les entreprises à faire appel à la coopération. Aussi, du fait de l'investissement qu'elles requièrent, il préconise que celles-ci doivent s'effectuer uniquement dans les secteurs de

hautes technologies. Les industries de biens moins complexes n'auraient pas intérêt à former d'alliances du fait d'une mise en commercialisation bien moins spécifique (Singh, 1997).

Une autre source de création d'alliances en commercialisation pour une firme, est la recherche de réduction de coûts par rapport au choix d'intégration. Si l'on prend le cas représentatif des industries biotechnologiques, la majeure partie des innovations est issue de start-ups ou spin-offs d'universités. N'ayant pas la capacité financière pour effectuer la commercialisation de leurs produits, elles doivent souvent faire appel aux grands groupes pharmaceutiques pour la mise en marché de leurs produits. Les barrières à l'entrée dans ce type d'industries sont trop importantes et l'alliance se révèle être souvent l'unique chance de survie (Tyebjee et Hardin, 2004 ; Niosi, 2003). L'alliance permet donc de contourner des barrières importantes que peuvent représenter les opérations de commercialisation. Le cas des industries de hautes technologies et d'autant plus représentatif dans la mesure où celles-ci représentent des coûts et savoir-faire souvent très élevés.

A ce titre, Shan (1990) souligne que ce phénomène est encore plus important lorsqu'une firme veut atteindre des marchés à l'international. Outre le manque de savoir et les problèmes liés aux différences de cultures, les coûts d'une telle opération auront souvent tendance à dépasser les bénéfices associés à la commercialisation (Shan, 1990).

L'alliance est un moyen fortement efficace lorsque les activités de recherche et développement et les savoirs faire marketing sont fortement dispersés au sein d'une industrie (Jorde et Teece, 1990 ; Hagedoorn, 1993 ; Teece, 1992). Mitchell et Singh (1996) ont soutenu dans un travail de recherche, que la coopération, au niveau de la commercialisation de biens complexes, pouvait apporter un avantage compétitif décisif pour les firmes. En effet, d'après une étude sur les logiciels utilisés dans les hôpitaux aux États-Unis, ils ont démontré que les organisations ayant utilisé des partenariats pour la commercialisation de biens complexes ont plus de chance de survivre que celles pratiquant cette activité indépendamment.

3.5 Conclusion

Cette présente revue de la littérature a porté sur trois points : la gestion stratégique, l'organisation et son processus de commercialisation et la forme organisationnelle que représentent les alliances et collaborations.

La première conclusion que l'on peut tirer, est la nécessité pour l'organisation d'opter pour un mode de gestion favorisant la détention et l'accumulation de connaissances. Cette tendance est observable par la manière dont les recherches en management stratégique ont évolué au cours des dernières années. Le besoin d'adapter constamment l'organisation à l'évolution rapide de son environnement, place la connaissance comme un avantage compétitif de premier plan. C'est pourquoi la stratégie comprend désormais une orientation aussi bien « marché » que « connaissance ».

Le maintien d'un avantage concurrentiel basé sur la connaissance est possible grâce à la dotation d'un processus d'innovation efficace. Un élément majeur de son efficacité est la phase de commercialisation. Celle-ci est considérée comme une étape charnière à la réussite de tout processus d'innovation. C'est pourquoi, le deuxième point que souligne cette revue de la littérature est la caractérisation d'un processus de commercialisation propre à l'industrie des AFN, favorisant la création de connaissance et donc la performance des organisations.

Enfin, la dernière partie de cette revue de la littérature a porté sur la forme organisationnelle que représentent les alliances et collaborations. Sur un plan managérial, celles-ci sont envisagées par un grand nombre d'auteurs comme étant à la source de la performance des organisations (Harrigan, 1988; Doz et Hamel, 2000; Jolly, 2001). L'intérêt est d'en appliquer ici la dynamique aux opérations de commercialisation.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE

4.1 Cadre conceptuel et question principale de recherche

La présente recherche porte sur le secteur d'activité des AFN au Québec. Celui-ci, caractérisé comme en émergence par Saives et Cloutier (2003) est situé à mi-chemin entre les industries pharmaceutiques et agroalimentaires. Constitué d'un ensemble de petites et moyennes entreprises au Québec, les firmes qui le composent semblent évoluer dans un environnement instable et fortement concurrentiel. Le comportement des firmes qui le composent, en ce qui a trait à leurs activités de commercialisation, est donc riche en terme d'enseignements.

Le cadre conceptuel présenté à la figure 4.1 articule les concepts traités dans la revue de la littérature précédente. Le point de départ de son explication débute par sa première composante qui est « la stratégie de l'organisation ». Ces deux dimensions, marché et connaissance, sont représentées afin de rendre compte de l'importance croissante de la connaissance dans toute réflexion stratégique. Ainsi, au même titre que la mise en place d'une stratégie de marché se matérialise par un choix de positionnement dans l'industrie, la stratégie de connaissance se distingue par un arbitrage entre l'exploration et l'exploitation de nouveaux savoirs. La stratégie de l'organisation est donc représentée comme un ensemble regroupant deux sous-ensembles : une stratégie de marché et une stratégie de connaissance.

L'organisation est la deuxième composante de ce cadre conceptuel. Elle est définie comme un ensemble de ressources et de compétences. Celle-ci est composée à l'interne d'un processus de commercialisation. Bien que la caractérisation d'un processus de

commercialisation soit peu traitée dans la littérature en management stratégique, celle proposée par Aslesen (2005) en quatre étapes sera utilisée. Ces quatre étapes sont l'idée commerciale, la période d'incubation, la démonstration et l'implémentation et le lancement sur le marché.

Ensuite, la relation inter-organisationnelle menée en dehors des frontières de l'organisation est représentée par l'alliance (lien fort) ou la collaboration (lien faible) avec un partenaire, troisième composante de ce cadre conceptuel. Ce lien inter-organisationnel est effectué auprès d'un intermédiaire : le partenaire. Bien qu'en général il soit essentiellement représenté par une autre organisation, le partenaire peut aussi bien se matérialiser sous la forme d'une institution gouvernementale, d'une association, d'une université, etc.

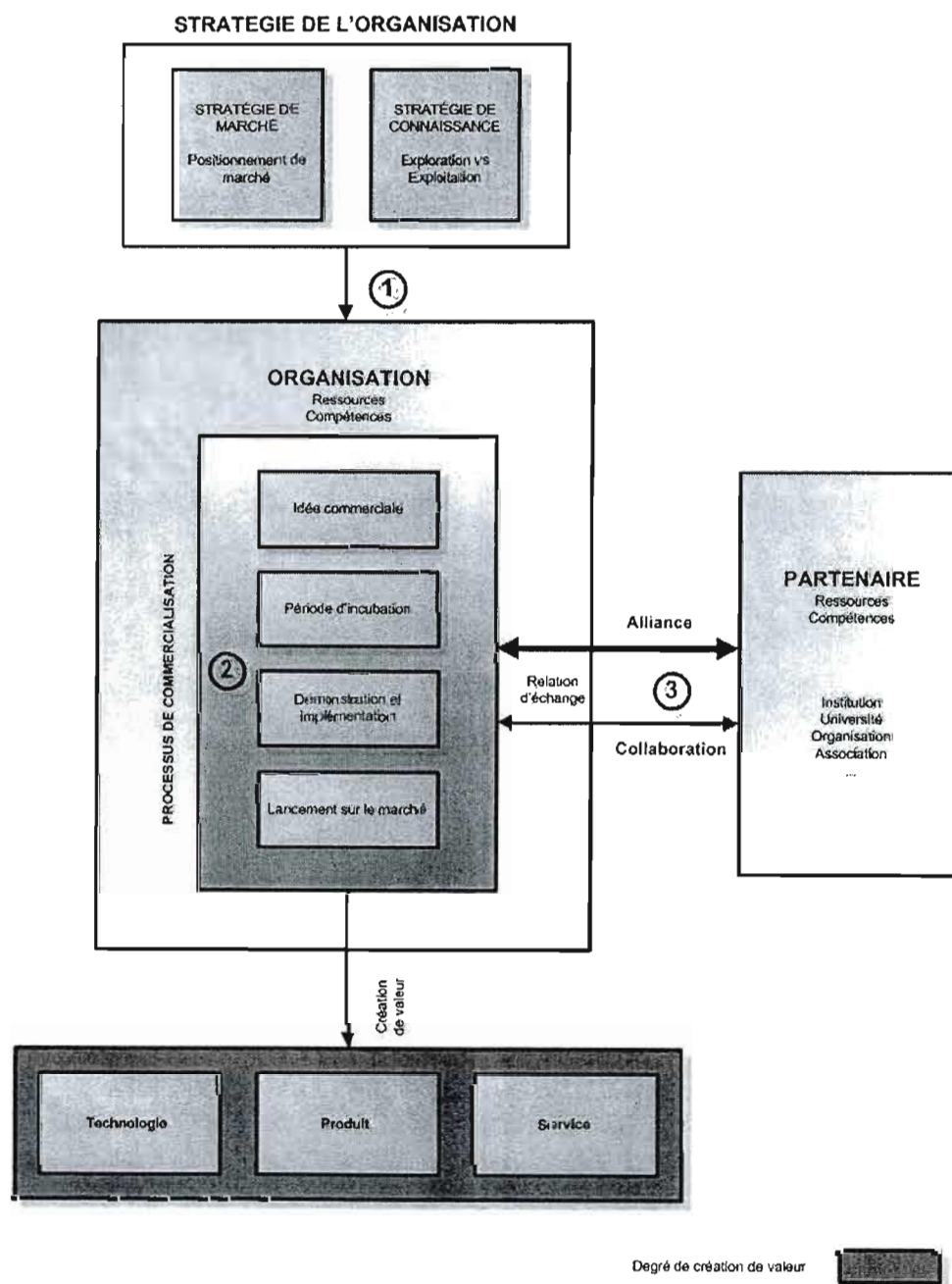
Enfin, l'articulation logique de ces composantes entraîne en bout de processus une création de valeur, représentée par une technologie, un produit ou un service. Cette représentation schématique permet de rendre compte de l'influence des alliances et collaborations sur la structure interne de l'organisation et de son processus de commercialisation. Elle sera utilisée comme un outil de réflexion permettant d'apporter des éléments de réponse à notre objectif principal de recherche qui est de caractériser un processus de commercialisation pour notre industrie afin d'identifier de quelle manière les alliances et collaborations y participent pour créer de la valeur.

Aussi, une telle représentation permet d'agencer visuellement les concepts utiles pour formuler de façon théorique les questions de recherche reliées aux enjeux pratiques recensés.

Question principale de recherche

Dans un secteur en émergence, comme celui des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques, comment les alliances et collaborations participent-elles du processus de commercialisation des firmes ?

Figure 4.1 Cadre conceptuel : les alliances et collaborations comme forme de commercialisation



4.2 Présentation des sous-questions de recherche

La présentation des sous-questions de recherche est effectuée dans l'ordre des différentes annotations inscrites sur le cadre conceptuel schématisé sur la figure 4.1.

Ainsi, l'annotation 1 renvoie à l'objectif de comprendre la relation existante entre stratégie de marché et stratégie de connaissance et comment la combinaison des deux influence le comportement de la firme et la structure de son processus de commercialisation. Elle représente la première sous-question de recherche.

Sous-question de recherche

Comment la stratégie (stratégie de marché, stratégie corporative, et/ou stratégie de connaissance) influence-t-elle le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?

Étant donné l'influence de la stratégie sur l'organisation, ce point semble important à traiter en premier lieu. En effet, comme illustré dans le cadre conceptuel, il existe une relation directe entre la stratégie et la structure du processus de commercialisation de la firme. La structure de celui-ci semble en effet dépendre fortement de la mission ou encore de l'orientation choisie par la firme en termes de marché et/ou connaissance.

L'annotation 2 se rapporte à la structure de l'organisation et de son processus de commercialisation. Adapté à des environnements innovants et dynamiques, le processus de commercialisation proposé serait composé de quatre étapes (Aslesen, 2005) : 1) l'idée commerciale, 2) la période d'incubation, 3) celle de démonstration et d'implémentation, puis celle 4) du lancement sur le marché. L'objectif de recherche est de valider la forme que prennent ces étapes sur le terrain de ce secteur émergent.

Aussi, la deuxième sous-question de recherche est :

Comment caractériser le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?

Enfin, l'annotation 3 cherche à définir les relations d'échange entre l'organisation et son partenaire. Étant donné la relation d'échange que sous-tend l'alliance, celle-ci vise non seulement à accroître la création directe de valeur, mais aussi à accéder et à augmenter, par le biais de connaissances externes, les ressources et les compétences de l'organisation. Il est donc intéressant de se pencher sur l'influence des relations de coopération sur le processus de commercialisation. Notons que le partenaire peut être aussi bien une autre organisation privée (firme), qu'une institution gouvernementale ou encore une université.

Ainsi, la troisième sous-question de recherche est :

Pourquoi l'alliance influence-t-elle l'organisation du processus de commercialisation des firmes de l'industrie des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?

Aussi, et afin de bien conceptualiser l'alliance comme véhicule de commercialisation, il est important d'être en mesure de la situer au sein du processus de commercialisation. Le rôle, la fonction et le type de celle-ci vont fortement dépendre de sa position dans les étapes du processus de commercialisation.

La quatrième et dernière sous-question de recherche est donc :

Comment l'alliance s'intègre-t-elle dans le processus de commercialisation des firmes d'aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?

Pour répondre à ces questions de recherche, une étude empirique multi-cas est menée auprès d'entreprise le secteur des AFN au Québec. Le déroulement de celle-ci est justifié par le choix de la méthode de recherche présentée au chapitre suivant.

CHAPITRE V

MÉTHODE DE RECHERCHE

L'objet de la recherche est celui des alliances et collaborations comme véhicule de la commercialisation des produits. Cela a été montré à l'aide du cadre conceptuel exposé au chapitre IV. Comme dans toute recherche empirique, dans le cadre de cette recherche une collecte de données est menée afin d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche découlant de ce cadre conceptuel.

Ainsi, comme souligné dans la justification des enjeux théoriques, peu de travaux à ce jour ont porté sur le processus de commercialisation des firmes et la place qu'y détiennent les alliances. Aussi, et comme le souligne l'aspect émergent de l'industrie des AFN, l'accès aux données disponibles sur le secteur se révèle difficile. C'est pourquoi, l'aspect exploratoire de la recherche et la nécessité de l'aborder par une analyse qualitative sont justifiés.

La méthode de recherche est divisée en trois sous-sections. La section 3.1 concerne le choix de l'approche méthodologique utilisée, la sous-section 3.2, les outils de collecte de données employés. Enfin, à la section 3.3 est précisée la manière dont les matériaux d'enquête seront élaborés puis analysés.

5.1 Le choix de l'approche méthodologique

Le paradigme positiviste est souvent présenté comme celui dominant des sciences de l'organisation. Il revendique une démarche réaliste grâce à la formulation

d'hypothèses souvent déterministes. À l'opposé se trouve la démarche constructiviste. Contrairement au paradigme positiviste, le constructivisme fonctionne grâce à un cheminement inductif. En partant d'une situation observée, il pousse le chercheur à la construction théorique d'une réalité. Il semble donc plus adapté aux objectifs de recherche et servira de cadre mental pour légitimer le choix méthodologique.

Suivant ce positionnement épistémologique et le caractère exploratoire de cette recherche, l'approche choisie sera de type qualitative. Car comme le soulignent Miles et Huberman (2003), l'aspect séduisant des données qualitatives permet une description riche et solidement fondée des processus ancrés dans un contexte local particulier (ici la commercialisation de produits de santé naturels de type AFN au Québec).

En ce qui concerne la méthode de collecte de données, deux raisons permettent de justifier le choix de l'étude multi-cas. Premièrement, cela concerne l'aspect exploratoire. À ce sujet, Eisenhardt (1989) a démontré que l'étude de cas a la particularité de servir de point d'ancrage efficace à toute construction théorique. En effet, sa forte validité empirique, la fiabilité de son approche et sa particularité à pouvoir aisément tester la nouveauté, la place comme une démarche méthodologique facilitant toute démarche de type exploratoire. Aussi, cela tient à l'approche de type qualitative. Bien que pouvant aussi être associée à une recherche de type quantitative (Eisenhardt, 1989), l'étude de cas semble néanmoins plus apte à s'appliquer aux études qualitatives. Certains associent même « étude de cas » et « démarche qualitative » (Thiétart, 2003).

L'étude de cas privilégie en outre deux approches : le cas unique et l'étude de cas multiples. Tenant compte de l'échantillonnage par l'identification de groupes stratégiques³⁰ dans notre cas québécois (Saives et Cloutier, 2003), le choix d'une étude de cas multiples semble s'imposer. Ce choix est d'autant plus justifié du fait que l'étude de cas unique fait l'objet de controverses étant donné l'aspect idiosyncrasique des informations et de la difficulté à la généralisation (Thiétart, 2003). Aussi, au même titre que les études de type quantitatif, la confiance accordée aux résultats augmente avec la

³⁰ Voir section 5.2.1 sur le choix de l'échantillon.

taille de l'échantillon. Une taille minimale permettrait d'accroître la validité et la fiabilité des résultats.

5.2 La cueillette de données

Après la justification du choix des outils, la cueillette de données s'intéresse à la manière dont l'information est recueillie. Celle-ci comprend le choix du type de collecte de données, de l'échantillon et de la manière dont ces renseignements sont collectés.

5.2.1 Le type de collecte de données

Le type de collecte de données choisi pour les études de cas est le guide d'entrevue. Celui-ci a pour fonction de traduire l'ensemble des sous-questions de recherche en questions opérationnelles. Afin de faciliter le traitement des données, celles-ci seront néanmoins regroupées par thèmes. Ainsi, la première série de questions concerne les données de base de l'entreprise. Ensuite, elles auront pour but de caractériser la stratégie de l'entreprise (mission, marché, connaissance). Enfin, elles chercheront à décrire le processus de commercialisation de la firme et le rôle qu'y détiennent les alliances et collaborations. Une copie de ce guide d'entrevue est présentée en annexe B.

5.2.2 Le choix de l'échantillon

Lors d'une étude menée entre la période 2004-2005, Saives et Cloutier (2006), à l'aide d'une analyse multifactorielle, identifient la présence de six groupes stratégiques composant l'industrie des AFN au Québec. Selon les auteurs, l'approche par les groupes stratégiques permet de mieux rendre compte de la performance d'une industrie et semble

Le premier groupe stratégique est composé des firmes bioalimentaires industrielles traditionnelles, situées sur la niche des aliments fonctionnels. La part des aliments fonctionnels ne représente qu'une partie de leur chiffre d'affaires.

Le groupe 2 est composé des firmes botaniques et des herboristes. Leur activité est ancienne et ils fournissent aussi bien de l'alimentation fonctionnelle que des produits nutraceutiques. Il s'agit d'un groupe de firmes bien établies faisant face au dilemme stratégique d'une orientation axée « marché » ou « création de connaissance ». Il s'agit aussi d'un groupe de firmes subissant fortement les directives imposées par la nouvelle réglementation sur les produits de santé naturels au Québec et au Canada. En effet, elles peuvent rencontrer des difficultés quant à l'obtention d'allégations pour leurs produits étant donné les coûts importants y étant associés. Elles offrent enfin un portefeuille étroit de produits et évoluent dans un marché de niche.

Le groupe 3 est composé des fournisseurs de services technologiques possédant une structure technologique standardisée. Leur plateforme de production est modulaire, et leur permet d'offrir un service flexible aussi bien pour le segment des produits nutraceutiques que pour celui de l'industrie pharmaceutique. Elles connaissent récemment une forte croissance.

Le groupe 4 concerne les formulateurs et distributeurs. Possédant un réseau de commercialisation en général anciennement implanté, ces entreprises distribuent un portefeuille de produits important pour le segment des suppléments botaniques, des vitamines et minéraux. Elles consacrent en général une part de leur activité à la formulation et l'encapsulation de produits, mais peuvent aussi effectuer des opérations de R&D pour la production de nouveaux produits.

Le groupe 5 est composé des firmes en biotechnologie marine ou animale en croissance, situées sur la niche des AFN. Elles possèdent une activité à valeur intensive en R&D et bénéficient d'une activité commerciale rentable.

Enfin, relativement similaire, le groupe 6 est composé des start-ups de biotechnologies, et des firmes d'extraction d'ingrédients protéiques. Plus jeunes, elles offrent aussi un produit ou un service à forte valeur ajoutée et possèdent une activité intensive en recherche et développement. Cependant, leur activité est principalement financée par l'apport de capitaux externes.

5.2.3 Le choix des firmes de l'échantillon

Le choix des firmes de l'échantillon s'est effectué grâce à la base de données mise à disposition par le MATEB et regroupant l'ensemble des firmes de l'industrie des AFN au Québec. Aussi, il s'est fait de façon « raisonnée » en concertation avec le directeur de recherche, les différents chercheurs ainsi que les autres étudiants travaillant sur le projet.

Le guide d'entrevue nécessitant des connaissances approfondies sur l'historique et la stratégie de l'entreprise, la première prise de contact fut effectuée auprès de la direction des entreprises et par l'intermédiaire de courriels. Une fois les courriels envoyés, la mise en relation était effectuée par téléphone, dans le but de clarifier les explications sur l'étude mais aussi de fixer un rendez-vous pour l'entretien.

Étant donné la difficulté d'accès aux données, nous n'avons pu avoir accès à des représentants pour les catégories 1 et 4 (les firmes bioalimentaire industrielles sur la niche des aliments fonctionnels; les fournisseurs des services technologiques, CMO). Notre échantillon concerne donc uniquement les classes 3, 5 et 6. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance.

5.2.4 Le déroulement des entretiens individuels et leur retranscription

Le mode de collecte de données choisi fut l'entretien individuel. Il est néanmoins semi directif étant donné la nécessité de cibler la masse d'informations reçues sur le processus de commercialisation de la firme et de ses comportements d'alliances et collaborations. Il était abordé à l'aide du guide d'entrevue précédemment cité (annexe C).

En moyenne, les entretiens s'étalaient sur une durée d'une heure à une heure trente. Ils étaient effectués en général au sein des entreprises avec, pour la grande majorité, les directeurs général et présidents. Toutes les rencontres se sont échelonnées sur une période de deux mois et demi. L'entreprise 2 est la première entreprise

rencontrée. L'entretien s'est effectué avec son président directeur général. Il avait pour but à l'origine de servir de pré-test pour valider le questionnaire sur le terrain. Cependant, compte tenu de la bonne tenue de l'entretien et de la richesse des informations recueillies, les données ont été intégrées à l'analyse empirique. Les deuxième et troisième entreprises rencontrées ont été les entreprises 3 et 4. Les entrevues ont été menées aux sièges sociaux des entreprises avec comme interlocuteurs, la présidente directrice générale pour l'entreprise 3 et la responsable marketing et celle du contrôle de gestion pour l'entreprise 4. La rencontre avec le président directeur général de l'entreprise 1 ainsi que son VP finance et production s'est déroulée dans les locaux du MATEB. Enfin, la rencontre avec l'entreprise 5 s'est effectuée dans les locaux de l'entreprise avec comme interlocuteurs la présidente directrice générale de l'entreprise et le directeur de la production.

L'intérêt de toutes ces entrevues était d'obtenir des informations précises et très complètes sur l'activité des firmes. Le choix d'un questionnaire d'une heure trente (1h30) se justifie par le besoin du chercheur de saisir une quantité d'information suffisante, sans pour autant mobiliser trop de temps pour les interviewés. Ceux-ci étaient en général intéressés et se sentaient concernés par l'étude, ce qui améliore la qualité du discours échangé. Chaque interviewé était enregistré et signait pour cela un document garantissant la confidentialité des données recueillies afin de respecter leur anonymat et le secret de l'information.

Enfin, l'ensemble des discours recueillis lors des entrevues fut retranscrit sous la forme de verbatims. Ces retranscriptions ont pour avantage de codifier l'information en vue de l'analyse (analyse matricielle ou de contenu) mais aussi d'en faciliter le transfert auprès des autres chercheurs et étudiants travaillant sur le projet. Elles constituent les données soumises à l'analyse qualitative.

5.3 Présentation des données empiriques et analyse

L'analyse des données empiriques collectées fut effectuée en deux étapes. La première consiste en l'identification des thèmes utiles à l'analyse, la deuxième, au traitement des données qualitatives effectué grâce à des matrices croisées (Miles et Huberman, 2003).

5.3.1 Identification des thèmes en vue de l'analyse

Le traitement des données est précédé d'un chapitre présentant les différents sites (entreprises) étudiés. Cette présentation comprend un condensé de l'information concernant les entreprises (données de base, stratégie de l'entreprise, processus de commercialisation, alliances et collaborations, futur de l'entreprise), complété par un tableau intégrateur et une proposition du champ stratégique de la firme.

Le traitement des données est ensuite effectué en deux étapes. La première étape est l'identification des thèmes en vue de l'analyse. Ceux-ci sont la stratégie d'entreprise, l'organisation et la structure du processus de commercialisation ainsi que les alliances et collaborations détenues par l'entreprise.

L'identification de ces thèmes a été possible grâce aux liens existants entre les différentes composantes du cadre conceptuel (lien 1, 2 et 3). Ceux-ci représentent pour chacun d'eux, une partie de la revue de la littérature.

5.3.2 Analyse des matrices croisées

L'analyse des données est effectuée sous la forme de matrices croisées (Miles, Huberman, 2003). Celles-ci juxtaposent les tableaux de synthèses mono sites par rapport aux différents thèmes identifiés et servant d'élément de réponse aux sous-questions de

recherche. L'objectif de cette analyse est de faire ressortir les similarités dans le discours des répondants et d'essayer d'identifier des pistes d'interprétation communes. Notons que l'analyse de contenu par l'intermédiaire de logiciels spécialisés n'a pas été privilégiée étant donné le contenu de l'information recueillie ne se prête pas à ce type d'analyse.

La présentation des résultats sera ensuite exposée grâce à un retour sur la littérature. Elle sera accompagnée des conclusions tirées de la recherche et de la réponse aux questions de recherche initiales. Enfin, les contributions et les limites de l'étude seront soulignées.

5.4 Les limites de l'approche méthodologique

Le choix d'une approche qualitative est un exercice rigoureux dans la mesure où, la fiabilité et la validité des résultats issus d'un travail qualitatif pourraient être questionnées (Kirk et Miller³¹, 1986). C'est pourquoi, certaines limites au travail de recherche sont maintenant exposées.

La première de ces limites a trait au choix de l'étude de cas comme mode de collecte de données. En effet, la méthode utilisée ne peut avoir une prétention de représentativité. Elle a pour objectif d'illustrer comment fonctionne une réalité, mais se heurte pour cela à un objet si complexe et contingent qu'elle peut difficilement généraliser ses résultats à d'autres cas (Curchod, 2003).

La deuxième limite concerne le recours à l'entretien individuel comme outil de collecte de données. Tout d'abord, l'entretien individuel souffre de son coût important. Devant s'étaler sur une période suffisamment longue (dans le cas présent 1h30), celui-ci limite le nombre de personnes que l'on peut rencontrer à un coût raisonnable. De plus, une limite fondamentale de l'entretien individuel est le problème général de la fiabilité

³¹ Cité par Miles et Huberman (2003).

des paroles recueillies. Le chercheur ayant recours à l'entretien individuel doit continuellement évaluer la valeur des résultats recueillis et faire la part entre la réalité et le construit de la réalité que se fait son interlocuteur.

On peut enfin souligner pour conclure, que d'une manière générale, la difficulté d'une recherche qualitative dépend du fait que la validité et la fiabilité de l'instrument repose largement sur les compétences du chercheur (Miles et Huberman, 1991). Connaître ces limites est important car elles permettent par la suite de nuancer les conclusions apportées par le travail.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES SITES ÉTUDIÉS

La présentation des sites étudiés est maintenant effectuée en préalable à l'analyse des matériaux d'entrevue. Elle comprend un descriptif des cinq entreprises de l'échantillon accompagné pour chacun des cas d'une caractérisation de leur champ stratégique, une proposition de leur chaîne de valeur et un tableau intégrateur de l'ensemble des données recueillies au cours de l'entrevue.

6.1 Entreprise 1

L'entreprise 1 est une jeune firme (date de création juin 2003) appartenant à la classe des start-ups biotech³². Catégorisée parmi les Très Petites Entreprises (TPE), elle compte à ce jour trois employés au Québec et possède un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 dollars CAN/année. L'entreprise 1 explique cette situation financière par le fait qu'elle bénéficie encore de financement externes pour son activité commerciale.

Vous savez que le monde de la biotech est caractérisé beaucoup par des rondes de financement, on est juste dans une ronde de financement aujourd'hui où on attend pour des sous, donc c'est pour ça que l'on est dans un petit creux, mais cela va repartir (Dirigeant, entreprise 1).

³² Les classifications proposées dans cette section font référence à l'article de Saives et Cloutier (2006).

La mission de l'entreprise est de fournir un aliment fonctionnel, sur la base d'un procédé de germination de différents grains, dans le but de prévenir la maladie ou contribuer à des facteurs de guérison de gens déjà malades. « Ça c'est notre mission, de mettre, de produire, des aliments fonctionnels qui contribuent à ces deux choses là : prévenir la maladie et puis la guérir » (Dirigeant, entreprise 1).

Afin de répondre à cette mission, l'entreprise 1 commercialise deux types de produits. Tout d'abord, le grain sous forme brute et non transformée, destiné au marché du vrac et à l'industrie agroalimentaire au Québec (secteur des yogourts et autres produits laitiers). Mais aussi, un aliment fonctionnel destiné à l'industrie des produits de santé naturels. Celui-ci est issu d'un procédé biotechnologique permettant de garder l'aliment (le grain) sous forme vivante afin d'en préserver toutes ses qualités nutritives.

A ce jour, les compétences distinctives de l'entreprise 1 se situent majoritairement dans la maîtrise du processus de germination et sur un protocole unique de fabrication pour son aliment fonctionnel. Pour cela, elle avance posséder un savoir-faire spécifique au niveau bactériologique et biochimique qu'elle entretient par des investissements en R&D et des liens étroits avec le milieu universitaire. « Sur le plan de l'avancement de la recherche et des connaissances, on veut beaucoup s'affilier à des universités » (Dirigeant, entreprise 1).

Le marché géographique de l'entreprise se situe principalement au Québec, même si l'entreprise cherche à étendre ses activités en Amérique du Nord (États-Unis, Ouest du Canada), en Europe et en Asie.

L'entreprise 1 éprouve actuellement certaines difficultés commerciales dues au fait que, malgré sa petite taille, elle cherche à maîtriser plusieurs activités de sa chaîne de valeur : aussi bien la production, que la mise en marché d'aliments fonctionnels. Ces difficultés sont aussi couplées à une mise en marché précoce de son aliment fonctionnel unique et des lacunes dans les caractéristiques de son produit (feed-back négatif de la part du consommateur). « On a une idée, on a été rapide pour la mettre sur le marché, la réaction du consommateur, c'est-à-dire le *repeat business* ne fonctionne pas à notre goût » (Dirigeant, entreprise 1). En effet, l'aliment fonctionnel vendu sous forme de poudre ne semblait pas s'assimiler parfaitement à l'assiette du consommateur. « Les gens

ont l'impression de gâcher leur steak, leur soupe. Ça ne se dilue pas parfaitement » (Dirigeant, entreprise 1).

Les figures 6.1a et 6.1b proposent une caractérisation du champ stratégique et de la chaîne de valeur de l'entreprise 1, alors que le tableau 6.1 offre un résumé des principales données recueillies lors de l'entrevue. Cette façon de présenter l'entreprise 1 sera reprise lors de la présentation des entreprises 2, 3, 4 et 5.

Figure 6.1a Champ Stratégique de l'Entreprise 1

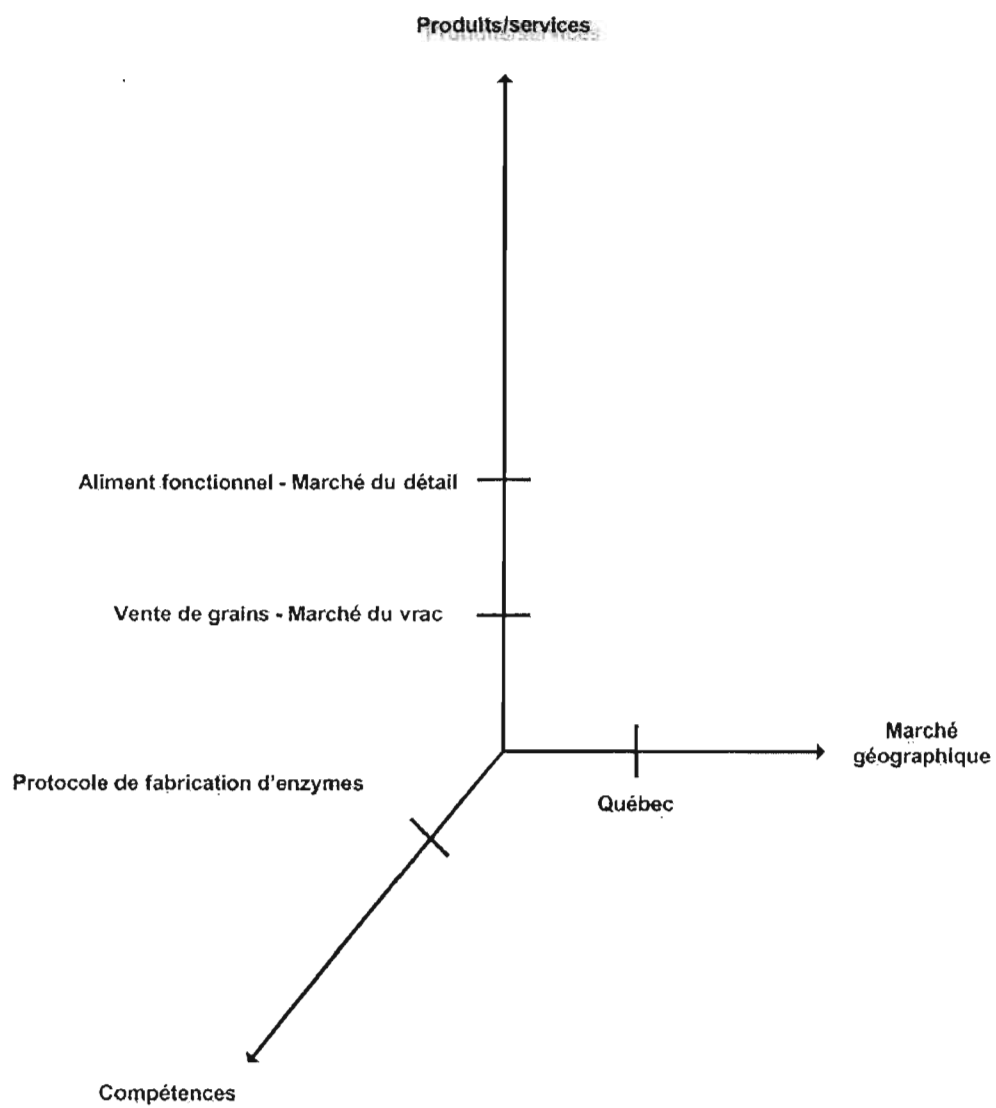


Figure 6.1b Chaîne de Valeur de l'Entreprise 1

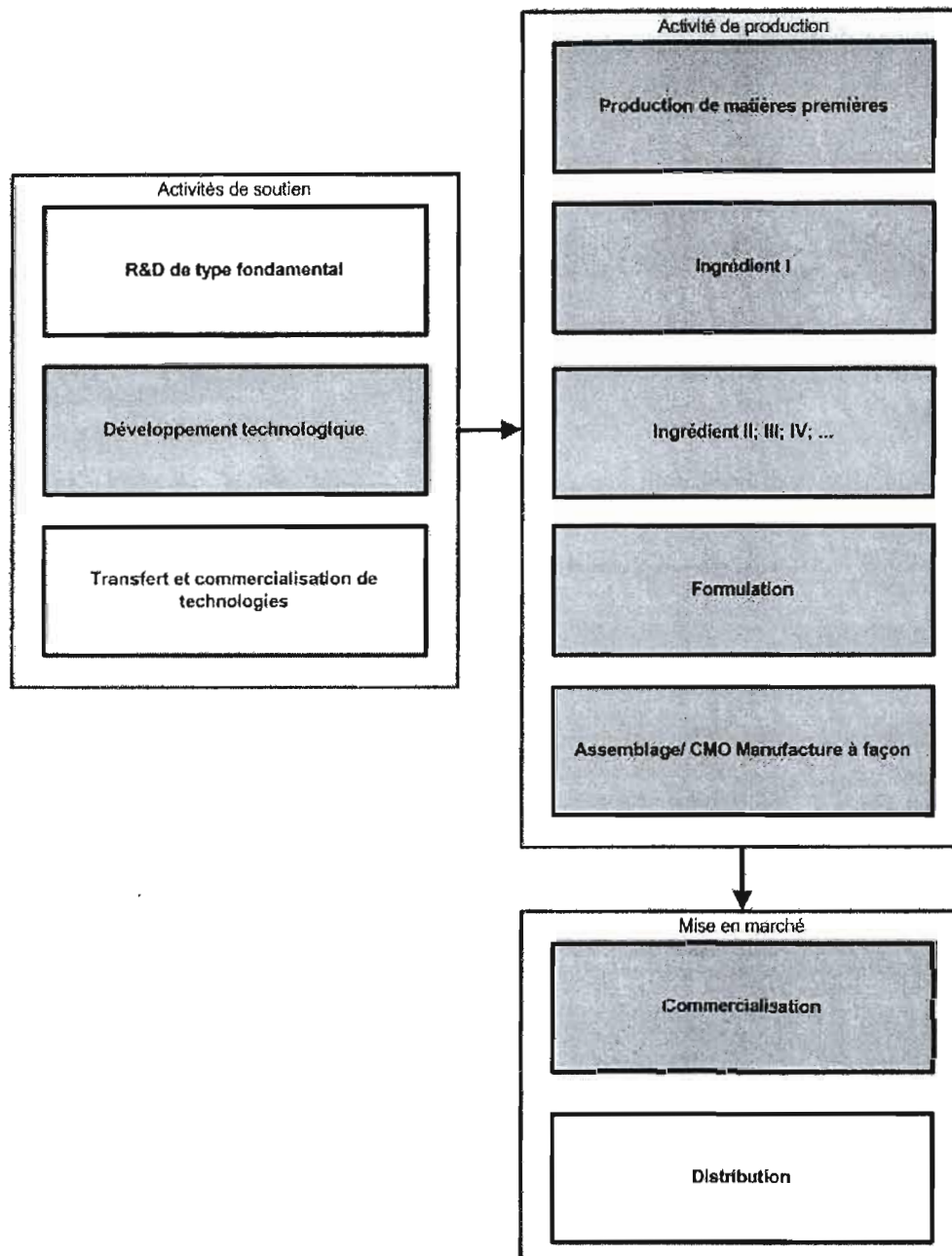


Tableau 6.1 Données de l'entrevue recueillies pour l'entreprise 1

Données de base	<p>-« On a réellement commencé [l'activité de l'entreprise] en 2003 ».</p> <p>-Chiffre d'affaires inférieur à 100 000 dollars CAN/année</p> <p>« Vous savez que le monde de la biotech est caractérisé beaucoup par des rondes de financement, on est juste dans une ronde de financement aujourd'hui où on attend pour des sous, donc c'est pour ça que l'on est dans un petit creux, mais cela va repartir »</p> <p>-2 à 3 employés au Québec.</p> <p>Activité de l'entreprise : distributeur pour le marché en vrac du grain ainsi que manufacturier et distributeur d'un aliment fonctionnel issue de ce même ingrédient.</p>
Mission	<p>« Mais, pour répondre à la question qui est la mission, par notre aliment fonctionnel, ce que nous voulons, ce que l'on aide à la prévention de la maladie, et aussi que l'on puisse pouvoir contribuer à des facteurs importants de guérison si les gens sont déjà malades. Ça, c'est notre mission, de mettre, de produire, des aliments fonctionnels qui contribuent à ces deux choses là : prévenir la maladie et puis la guérir ».</p>
Stratégie de marché	<p>-« On se spécialise, on se concentre, mais dans la diversité quand même »</p> <p>-« Ce qu'on veut faire, c'est y aller beaucoup dans un premier temps par le marché du vrac. [...] Par exemple, on va s'attaquer au marché du yogourt, on va s'attaquer au marché du lait [...] marché des barres nutritives ».</p>
Stratégie de connaissance	<p>-« On a de la connaissance au niveau scientifique très poussée. On a avec nous une personne qui était professeur pendant 25 ans à former des <i>docs</i>. Ça c'est important si vous voulez d'avoir un homme comme ça qui est pas juste dans son affaire, mais qui comprend le marché aussi. On a cette force là ».</p> <p>-« Sur le plan de l'avancement de la recherche et des connaissances, on veut beaucoup s'affilier à des universités »</p> <p>-« On sait aussi que les biotechs sont caractérisées par un grand problème de connaissances en gestion. Il y a des grandes lacunes à ce niveau là. Moi je travaille plus au niveau de la gestion, je ne suis pas nécessairement un scientifique qui est très fort, mais on essaye de faire avancer les deux en même temps au niveau de la connaissance et de la gestion (gestion technologique, de la production, mais surtout de la commercialisation où souvent ça prend des preuves scientifiques, des choses) ».</p> <p>-« Ce que je veux dire c'est que oui on a des collaborateurs, mais on s'instruit beaucoup, beaucoup » (formation</p>

	universitaire en administration des affaires, MBA).
Structure du processus de commercialisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idée commerciale : « Premièrement, le fondement, c'est la connaissance des propriétés du grain. [...] Ce que nous avons remarqué, c'est qu'à travers des procédés de fabrication, on fait mourir le grain, on fait mourir l'aliment. Alors on s'est dit comment on garde cela en vie ? Voilà, vous comprenez, de cette idée simple vient tout le processus de germination. C'est ça qui est notre procédé [...] ». 2. Période d'incubation de l'idée : « Mais comment on vend ça ? On va mettre ça dans une tomate...ça pose un problème parce que comme comportement d'achat, les gens sont réticents à mettre une poudre sur leurs aliments ». Production d'un aliment fonctionnel sous forme de poudre. 3. Démonstration et implémentation : « Il faut penser, grâce à une recherche et développement encore plus sophistiquée, d'être capable de définir les choses, de définir les promesses que l'on donne au consommateur, de définir exactement c'est quoi la valeur ajoutée et puis en même temps évoluer dans ce sens là. [...] On a pas les sous pour investir dans la recherche donc on va vendre ce que l'on est capable de vendre pour entraîner la prospérité de l'entreprise ». 4. Lancement sur le marché : « La première fois, je suis parti avec mon baluchon et je suis allé dans tous les magasins de produits de santé naturels du Québec. Après on est passé par un grossiste ». <p>Analyse du feed-back du marché : « On a une idée, on a été rapide pour la mettre sur le marché, la réaction du consommateur, c'est-à-dire le <i>repeat business</i> ne fonctionne pas à notre goût. [...] Ce qui nous a paru important pour vendre notre produit, c'est de vraiment le « backer » par des compétences scientifiques. C'est important qu'il y ait une crédibilité scientifique. [...] On veut solidifier la valeur fonctionnelle de notre produit. On la sait, mais on veut aller plus loin ».</p>
Alliances et partenariats	<p>-Partenariats : « Écoutez, les partenariats, actuellement, je ne peux pas dire que j'en ai. Mais je serais capable de m'asseoir à la table de Nestlé, mais je ne le fais pas tout de suite ».</p> <p>-Collaborations : Accord exclusif avec un distributeur de produits de santé naturels pour la mise en marché de l'aliment fonctionnel. « Uniquement pour les magasins de produits de santé naturels. Pas pour les pharmacies, les super marchés ou ces choses là. [...]. Oui c'est ça, il est exclusif à distribuer nos produits ».</p> <p>-Autres : Appartenance à un réseau de professionnels sur l'industrie des produits de santé naturels.</p>

6.2 Entreprise 2

Il y a une dizaine d'années, au milieu des années 90, j'ai été mis en contact avec une protéine qui s'appelle le collagène, je portais des orthèses aux deux genoux, pour faire du sport (tennis, base-ball,...). [...] J'ai commencé à prendre le produit, et trois semaines plus tard, je n'ai plus jamais porté ces orthèses. De sorte que je me suis intéressé à cette protéine suffisamment pour devenir distributeur nord-américain pour une firme jusqu'en 2000 où en réalité, nous avons créé notre propre formulation avec un laboratoire qui avait 25 ans d'expérience dans le domaine de la fabrication de protéines de collagène (Dirigeant, entreprise 2).

L'entreprise 2 appartient à la classe des biotechs en croissance évoluant dans le marché des produits nutraceutiques d'origine animale. Fondée en 2000, sur la base d'un partenariat avec un fournisseur de produits technologiques (CMO), elle compte aujourd'hui huit employés au Québec et un dans l'Ouest Canadien. Son chiffre d'affaires est en nette progression au cours des cinq dernières années, évoluant de 10 000 à 2 millions de dollars canadiens.

La mission de l'entreprise 2 est de « faire connaître la protéine de collagène sous la dénomination [marque de commerce du produit de l'entreprise 2] dans le monde entier, [...], mais aussi de développer toute l'aura autour d'une technologie [...] développée, pour qu'elle soit reconnue partout » (Dirigeant, entreprise 2). Ainsi, contrairement à une biotech traditionnelle spécialisée dans la recherche et le développement d'une molécule spécifique, la stratégie de l'entreprise 2 est de s'appuyer sur un partenariat avec un laboratoire afin d'axer son activité sur la distribution et la commercialisation d'un produit nutraceutique. Sa stratégie est essentiellement tournée vers le marché. « Notre stratégie se veut une stratégie basée sur un excellent produit, sur un pourcentage de publicité assez importante dans notre budget. On parle de 20 à 25 % de publicité » (Dirigeant, entreprise 2). Pour son développement international, l'entreprise 2 mise en outre sur des accords exclusifs sur la licence de son produit et sa marque de commerce.

Se basant sur un protocole de fabrication protégé par le secret industriel appuyé par une marque de commerce (*Trademark*), les compétences distinctives de l'entreprise

se situent dans sa capacité à commercialiser un produit nutraceutique. Elles passent donc par une bonne connaissance du collagène et des caractéristiques du produit vendu, mais aussi, par une bonne maîtrise des canaux de distribution présents au Québec, au Canada et à l'étranger.

Ça prend une bonne connaissance du corps humain. Ça prend une bonne connaissance de la protéine de collagène. Donc ça, c'est deux éléments importants. Ensuite les connaissances stratégiques : évidemment une bonne connaissance de la mise en marché, marketing national et international (Dirigeant, entreprise 2).

Le segment des consommateurs qu'elle dessert est principalement celui des personnes souffrant de douleurs musculaires (arthrite, arthrose). Pour cela son marché géographique est très vaste : « le monde ! ». Elle poursuit une stratégie d'envergure de marché géographique sur la base d'accords exclusifs de licences à l'étranger (Québec, Canada, Europe, Afrique du Sud, Israël, ...), ainsi qu'à l'aide de partenariats avec des distributeurs spécialisés au niveau national. « Ensuite on a un autre partenaire, qui est important pour nous, c'est une agence de représentation auprès des pharmacies et auprès des sièges sociaux [au Canada] » (Dirigeant, entreprise 2). Elle accorde de plus un budget important de publicité pour lancer ses ventes au Québec. Le succès commercial de l'entreprise 2 repose sur donc sur sa capacité à pouvoir se créer un réseau commercial rapidement et à moindre coût grâce aux partenariats. Une des difficultés stratégiques néanmoins rencontrée, concerne la juste répartition de son budget marketing publicitaire (25% du CA).

L'entreprise 2 prévoit une augmentation très importante de son chiffre d'affaires au cours des années à venir. Sa faiblesse actuelle réside dans le fait que son offre repose sur l'unicité d'un produit. C'est pourquoi elle envisage par la suite, une fois sa marque de commerce reconnue, d'étendre sa gamme par l'ajout d'un ou deux produits supplémentaires.

[L'entreprise 2] aurait un chiffre d'affaires au moins dix fois plus élevé. Ça serait une compagnie qui aurait un chiffre d'affaire entre 30 et 50 millions, disponible dans une vingtaine de pays très solidement implantée, et surtout en Amérique du Nord. Le produit de référence aux États-Unis et au Canada au niveau arthrite arthrose (Dirigeant, entreprise 2).

Figure 6.2a Champ Stratégique de l'Entreprise 2

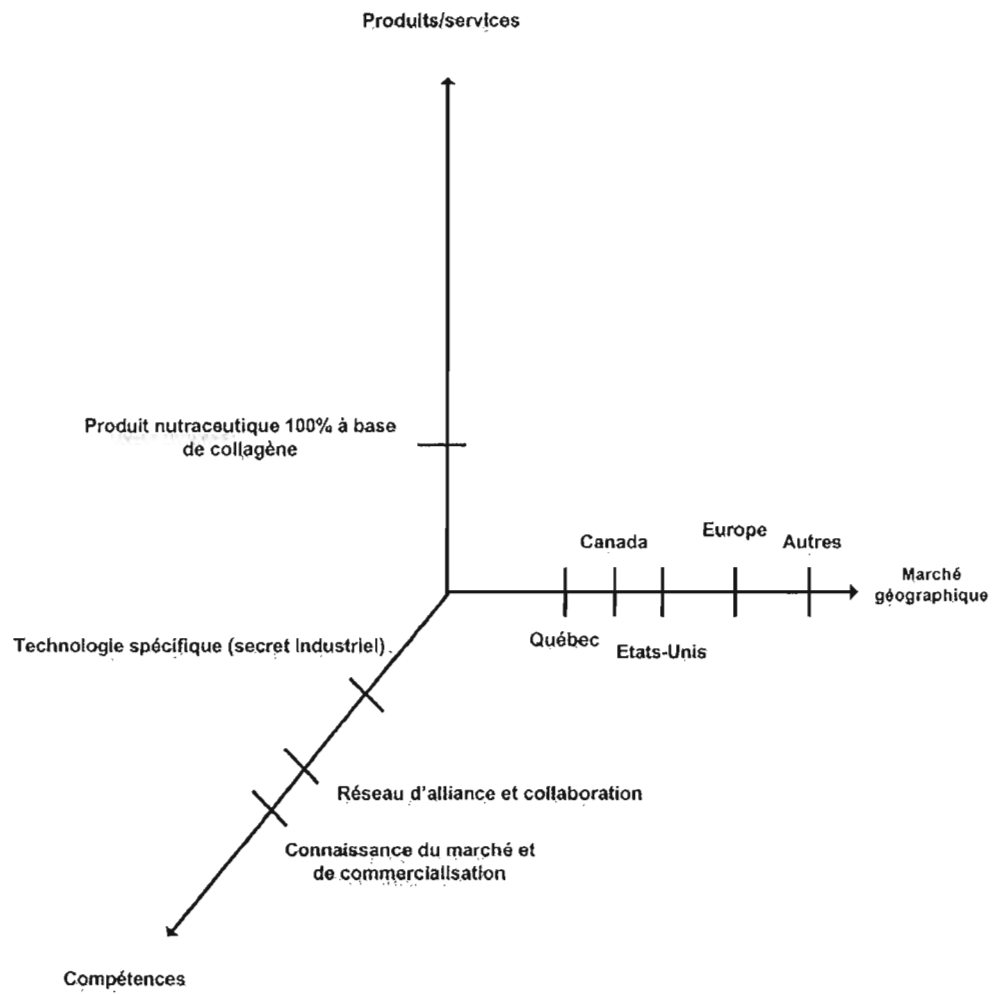


Figure 6.2b Chaîne de Valeur de l'Entreprise 2

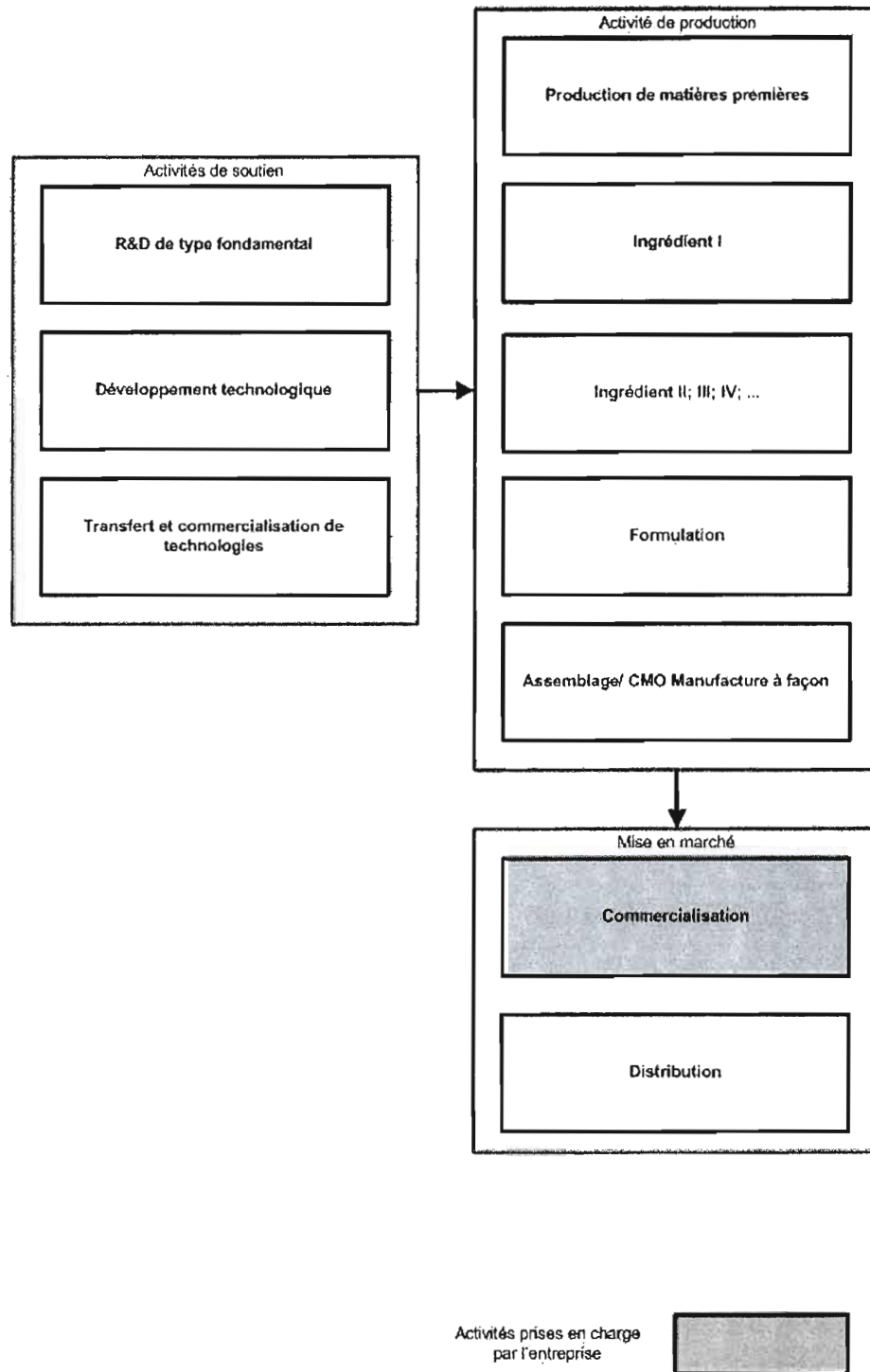


Tableau 6.2 Données de l'entrevue recueillies pour l'entreprise 2

Données de base	<p>-« Il y a une dizaine d'années, au milieu des années 1990, j'ai été mis en contact avec une protéine qui s'appelle le collagène, je portais des orthèses aux deux genoux, pour faire du sport (tennis, base-ball,...). [...] J'ai commencé à prendre le produit, et trois semaines plus tard, je n'ai plus jamais porté ces orthèses. De sorte que je me suis intéressé à cette protéine suffisamment pour devenir distributeur nord-américain pour une firme jusqu'en 2000 où en réalité, nous avons créé notre propre formulation avec un laboratoire qui avait 25 ans d'expérience dans le domaine de la fabrication de protéines de collagène ».</p> <p>-« Aujourd'hui on est huit au Québec, au Canada on est un de plus, puis à l'étranger j'ai beaucoup de collaborateurs, mais qui ne sont pas nécessairement des employés ».</p> <p>-Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en nette progression au cours des cinq dernières années, passant de 10 000 dollars à 2 millions de dollars.</p> <p>Activité de l'entreprise : distributeur exclusif et détenteur de la marque de commerce d'un produit nutraceutique à base de collagène pur.</p>
Mission	<p>-« Faire connaître la protéine de collagène sous la dénomination [marque de commerce du produit de l'entreprise 2] dans le monde entier ».</p> <p>-« La mission de l'entreprise c'est d'avoir un produit, mais un produit unique qui soit connu mondialement. Mais c'est aussi de développer toute l'aura autour de cette technologie qu'on a développée pour qu'elle soit reconnue partout ».</p>
Stratégie de marché	<p>« Notre stratégie se veut une stratégie basée sur un excellent produit, deux sur un pourcentage de publicité assez importante dans notre budget. On parle de 20 à 25 % de publicité. Au niveau international, c'est de trouver des partenaires qui sont habilités à prendre un produit comme [marque de commerce de l'entreprise 2], puis le mettre sur le marché ».</p>
Stratégie de connaissance	<p>« Ça prend une bonne connaissance du corps humain. Ça prend une bonne connaissance de la protéine de collagène. Donc ça, c'est deux éléments importants. Ensuite les connaissances stratégiques, évidemment une bonne connaissance de la mise en marché : marketing (national et international) ».</p> <p>-Recherche de compétences externes pour la mise en marché et la communication (internet, médias, télévision,...).</p> <p>-Difficulté de bien savoir répartir les budgets associés aux efforts de publicité.</p>

<p>Structure du processus de commercialisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idée commerciale : « L'idée de départ, c'était de créer un produit, qui était pur. C'est pour ça que les premières bouteilles que l'on a sorti d'ailleurs [...] s'appelaient... » collagène 100 % pur ». C'est parti de cette idée-là. Exploiter le collagène sous forme solide, sans agents de conservation, afin qu'il soit entièrement pur et augmenter son efficacité. Ensuite, [...] l'objectif était de pouvoir acheter directement du laboratoire, par l'intermédiaire de la compagnie ». 2. Période d'incubation de l'idée : « À partir de cette idée-là, [...] en janvier ou en février, on s'est assis avec un de mes collaborateurs pour donner une identité à ce produit, par ce que l'idée fondamentale de mettre un produit sur le marché, c'est de lui donner une identité ». 3. Démonstration et implémentation : « Alors à partir de là, on a mis beaucoup d'emphasis non plus sur le développement de la formule, mais plus sur la mise en marché, du nom, et de la qualité du produit ». 4. Lancement sur le marché : Partenariat auprès d'une agence spécialisée dans la distribution pour la mise en marché nationale. Accords de licences pour l'extension du marché géographique de l'entreprise à l'étranger.
<p>Alliances et partenariats</p>	<p>-Partenariat avec un laboratoire de fabrication. Entente d'exclusivité mondiale sur la fabrication, la formulation du collagène en capsule. « Tout simplement parce que la commercialisation et la fabrication, c'est deux mondes. Et ceux qui tentent d'aller chercher le meilleur des deux mondes, habituellement ont beaucoup de difficulté. [...] Donc, le laboratoire de fabrication avec qui je fais affaire, n'a aucune marque personnelle, ne fait aucune commercialisation, ne fait que la fabrication ».</p> <p>-Partenariat pour la distribution. « Ensuite on a un autre partenaire, qui est important pour nous, c'est une agence de représentation auprès des pharmacies et auprès des sièges sociaux. Dans cette entente, eux doivent négocier les ententes auprès des grandes firmes, entretenir, s'occuper de vérifier à bien positionner dans les circulaires et puis tout ça. Aller visiter toutes les pharmacies et tout ça. Le type d'entente c'est ce qu'on appelle un agent de commercialisation et ils reçoivent une rémunération, un pourcentage des ventes qui sont faites dans les magasins qui ont été retenus sur leur territoire. [...] Alors nous à la fin du mois on cumule les ventes qui ont été faites dans ces établissements là. On fait le pourcentage, 15 %, et on paye l'agence [...] qui elle payent ses représentants. Donc nous, c'est une démarche extrêmement simple, qui nous demande très peu d'entretien, et basé sur des résultats sur lesquels on est très satisfait ».</p> <p>-Partenariats pour le développement international. Le but est d'aller chercher une meilleure connaissance des pratiques de mise en marché du pays hôte. « Ensuite au niveau international, j'ai beaucoup de partenaires ».</p>

	<p>Collaborations : « Ensuite, autre forme de partenariat, si on reste à l'intérieur du Québec, on a une autre compagnie, c'est une consultante. [...] Elle son objectif, c'est de l'information auprès du marché, elle est comme notre <i>Watch Dog</i> ».</p> <p>« Il y a un autre partenaire au niveau du développement ontarien. C'est une dame qui visite les magasins de produits de santé naturels, elle est rémunérée de la même façon [...] ».</p> <p>Autres : Appartenance du président directeur général à une association ayant pour but de mieux savoir communiquer.</p> <p>Avantages : Rapidité de mise en marché, réduction du risque et diminution des coûts de mise en marché.</p> <p>Inconvénients : « Oui, les difficultés rencontrées, c'est d'être capable de s'adapter à l'évolution d'une relation »</p>
Futur de l'entreprise	<p>« [Marque de commerce de l'entreprise 2] aurait un chiffre d'affaires au moins dix fois plus élevé. Ça serait une compagnie qui aurait un chiffre d'affaire entre 30 et 50 millions, disponible dans une vingtaine de pays très solidement implantée, et surtout en Amérique du Nord. Le produit de référence aux États-Unis et au Canada au niveau arthrite arthrose ».</p> <p>Volonté d'élargir la gamme de produit actuelle grâce à un portefeuille de produits gagnants.</p>

6.3 Entreprise 3

L'entreprise 3 est une petite entreprise du secteur appartenant à la classe des herboristes botaniques.

Le fondateur c'est un pharmacien, qui pour des raisons de philosophie se refusait à appliquer la médecine traditionnelle. C'est un gradué de 1905 de l'Université de Montréal je crois et qui a rencontré un dentiste américain avec qui il s'est lié d'amitié dont ce dernier avait développé une certaine formule alimentaire de fruits et légumes et d'organismes à base de plantes. Le projet s'est révélé emballant, ils ont travaillé sur des produits pendant plusieurs années et en 1937 on lui a proposé de s'installer aux États-Unis, alors qu'il a refusé, on lui a fait la proposition d'être sur le marché Canadien. C'est comme ça que [l'entreprise 3] est née en 1937, sur la proposition d'une firme américaine [...] qui est toujours existante aux États-Unis à Milwaukee (Dirigeante, entreprise 3).

Elle représente donc une des entreprises les plus vieilles de son secteur au Québec. Son activité emploie une vingtaine d'employés et se situe uniquement au Québec. « En 2000 on était à peu près le même nombre [qu'aujourd'hui], une vingtaine de personnes » (Dirigeante, entreprise 3). Concernant son chiffre d'affaires, il reste stable au cours de ces dernières années : « disons que le chiffre [d'affaires] se maintient toujours entre trois et cinq millions [dollars CAN/année] » (Dirigeante, entreprise 3).

La mission de l'entreprise 3 est de fournir des produits de haute efficacité pour aider les thérapeutes dans leur profession.

Je dirais que le mandat que l'on s'était donné, la mission, c'était d'abord des produits pour prévenir les maux, plutôt que de parler de guérison. Mais on a aussi des cas, où le problème est déjà présent et qui peuvent aider des personnes atteintes de certains symptômes, certains problèmes de santé (Dirigeante, entreprise 3)

Elle a donc une stratégie qui cherche à se spécialiser sur la niche des professionnels de la santé au Québec (thérapeutes plus précisément). Pour cela, elle possède des compétences distinctives fortement axées vers la technologie et au niveau de la formulation. Mais aussi un savoir-faire très personnalisé de mise en marché. Sa

stratégie repose en effet, sur la présence d'un réseau de distribution ancré et sa réputation dans l'industrie.

Le partenariat et la collaboration interentreprises représentent des atouts importants pour la commercialisation de ses produits. L'entreprise 3 entretient en effet des liens étroits avec ses clients afin de leur offrir un produit le plus personnalisé possible, mais aussi avec ses fournisseurs pour capter les tendances du marché et saisir les nouveautés et exclusivités pouvant s'appliquer à sa gamme déjà existante. « C'est, sans trop faire de recherche et de développement, il m'arrive un produit qui se marie bien à ce que j'ai déjà. C'est une complémentarité sur les produits que nous avons déjà ». (Dirigeante, entreprise 3).

L'entreprise 3 est consciente que sa stratégie ne peut plus reposer uniquement sur son ancienneté sur le marché et sa réputation. Elle considère la concurrence comme une pression croissante sur son activité et envisage pour cela une réorientation de ses activités dans l'avenir.

On a longtemps été dans les pionniers, mais maintenant, on ne peut plus s'identifier à cela. Il y a trop de joueurs maintenant. Il va falloir prendre un tournant, et décider... prendre la place qui nous est vraiment due. Le point stratégique ça va être vraiment de revoir notre façon de faire. Avec ce que l'on a d'acquis à date, on va probablement demeurer et être les chefs de file chez les thérapeutes. [...] L'entreprise est là pour demeurer et elle ne peut pas demeurer comme elle est là. Il faut qu'elle prenne un autre coup d'envol, un autre élan (Dirigeante, entreprise 3).

Figure 6.3a Champ Stratégique de l'Entreprise 3

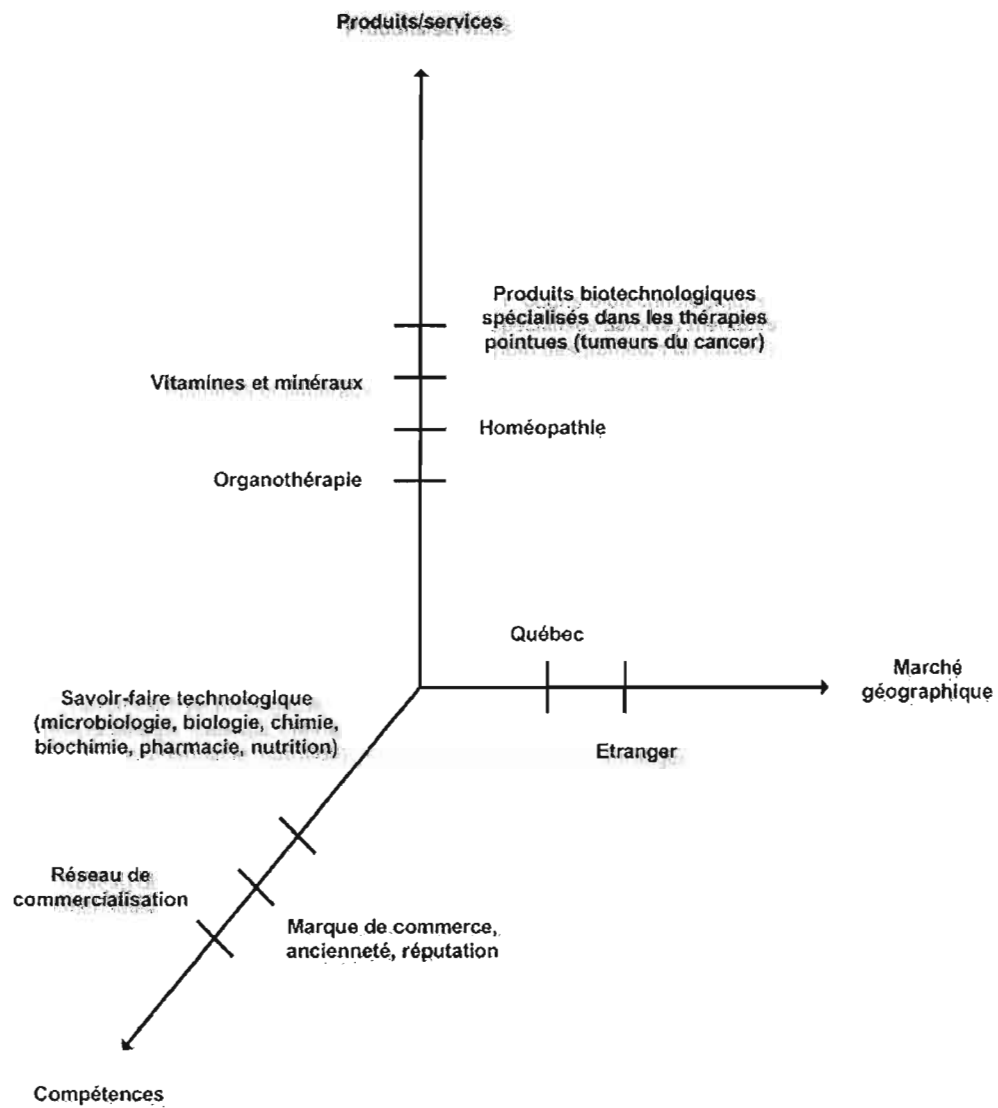


Figure 6.3b Chaîne de Valeur de l'Entreprise 3

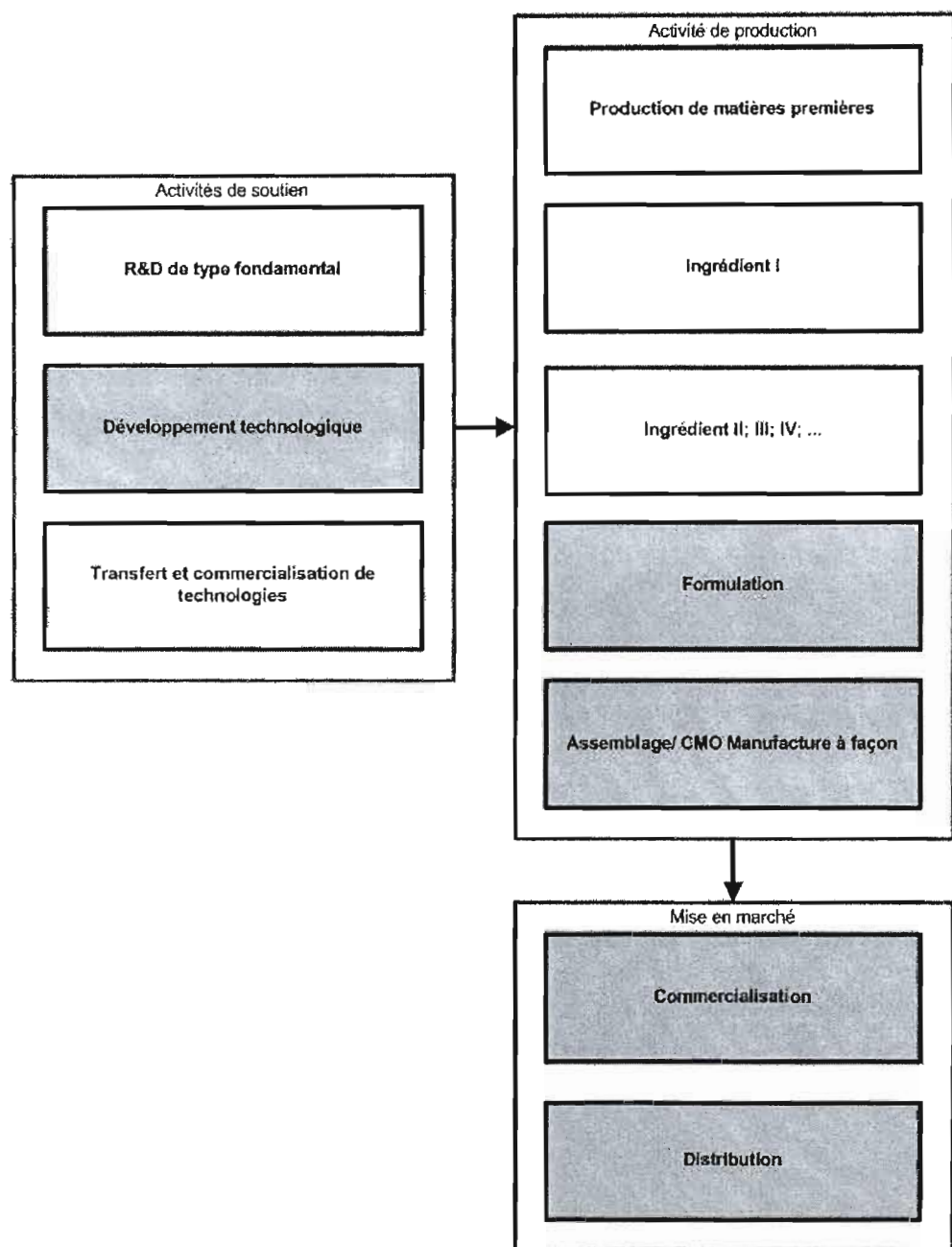


Tableau 6.3 Données de l'entrevue recueillies pour l'entreprise 3

Données de base	<p>-« Le fondateur c'est un pharmacien, qui pour des raisons de philosophie se refusait à appliquer la médecine traditionnelle. C'est un gradué de 1905 de l'Université de Montréal je crois et qui a rencontré un dentiste américain avec qui il s'est lié d'amitié et qui ce dernier avait développé une certaine formule alimentaire de fruits et légumes et d'organismes à base de plantes. Le projet s'est révélé emballant, ils ont travaillé sur des produits pendant plusieurs années et en 1937 on lui a proposé de s'installer aux États-Unis, alors qu'il a refusé, on lui a fait la proposition d'être sur le marché Canadien. C'est comme ça que [l'entreprise 3] est née en 1937, sur la proposition d'une firme américaine [...] qui est toujours existante aux États-Unis à Milwaukee ».</p> <p>-« En 2000 on était à peu près le même nombre [qu'aujourd'hui], une vingtaine de personnes ».</p> <p>-« Disons que le chiffre [d'affaires] se maintient toujours entre 3 et 5 millions [dollars CAN/année]».</p> <p>Activité de l'entreprise : Formulateur et distributeur de produits de santé naturels (nutraceutiques principalement). « Par ordre de priorité, notre produit de base, c'est vraiment l'organothérapie. Ensuite nous avons l'homéopathie, ensuite vitamines et minéraux, et certains produits plus spécialisés depuis ces dix dernières années, qui sont des produits que l'on distribue pour [l'entreprise Y]. Ce sont des produits pour des thérapies plus pointues, aussi bien des tumeurs de cancer, ... des produits de biotechnologie ».</p>
Mission	<p>-« La mission de l'entreprise est de servir des produits de haute efficacité pour aider les thérapeutes dans leur profession. Alors des produits très spécialisés pour les thérapeutes ».</p> <p>-« Je dirais que le mandat que l'on s'était donné, la mission, c'était d'abord des produits pour prévenir les maux, plutôt que de parler de guérison. Mais on a aussi des cas, où le problème est déjà présent et qui peuvent aider des personnes atteintes de certains symptômes, certains problèmes de santé ».</p>
Stratégie de marché	<p>« Le produit que l'on vise, c'est plutôt une gamme de produits ou j'avancerais plutôt deux gammes et notre force est vraiment chez le thérapeute et comment s'y prendre par le support technique (que ce soit avec des professionnels et des ateliers et séminaires). On a sûrement une vingtaine de conférences séminaires par année auprès de nos clients cibles».</p>

Stratégie de connaissance	<p>« Je dirais que c'est plutôt au niveau de la formulation, de la précision des produits que nous mettons sur le marché. Car on cible les thérapeutes et on veut avoir des formulations plutôt pointues que générales. On ne va pas copier ce qu'il y a sur le marché, on va plutôt regarder la demande, les besoins, par rapport aux nouveaux symptômes et nouvelles maladies. Notre recherche s'en va dans ce sens là et beaucoup vers les huiles essentielles ».</p> <p>-« Il y a une équipe qui se tient à la fine pointe. Soit par les bibliothèques des universités, soit par les sites d'informations internet qu'on peut trouver à travers le monde et puis des abonnements qui sont faits à différents sites qui nous réfèrent aux besoins d'informations que l'on désire. Comme je vous l'ai dit, avec l'équipe en place aussi on entretient ça par de la lecture, des rencontres, des déplacements vers différentes sociétés qui offrent de l'information pour améliorer notre savoir, toujours dans un but d'offrir le meilleur à notre clientèle ».</p> <p>-« Il y a deux universités avec lesquelles on travaille justement pour aller chercher ce genre d'information ».</p> <p>-« Ça serait prétentieux de dire que l'on connaît tout. On a toujours besoin d'être à ce niveau là. Malheureusement, on a ciblé une gamme de produits où les références ne sont encore pas très avancées, même si l'Europe nous a un peu devancés. Les huiles essentielles, n'ont pas encore une documentation à la hauteur de ce que nous demande par exemple le gouvernement ».</p> <p>-« Oui. On travaille beaucoup avec la Belgique qui est notre fournisseur de matières premières : un groupe de chercheurs, universitaires et pharmaciens qui quand même nous nourrissent de ce qu'ils ont comme données ».</p>
Structure du processus de commercialisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idée commerciale : « Je vais vous dresser un tableau, mais c'est peut-être un peu sommaire. Par exemple, on a lancé il y a deux ans, l'Oméga 3. On était à peu près les derniers à avoir l'Oméga 3. Alors, on a dû faire un travail de moine pour présenter quelque chose qui vaille ». 2. Période d'incubation de l'idée : « Alors, on a mis au moins cinq personnes à la recherche et développement pour aller chercher des points pointus qui pouvaient nous différencier. Alors d'abord dans la formulation, on a sorti une matière d'accompagnement d'Oméga à l'huile de poisson pour nous différencier dans notre formulation ». 3. Démonstration et implémentation : « Ensuite on a expliqué par de la documentation où la recherche était faite, pour ne pas dire n'importe quoi, ce qui faisait la différence dans notre produit ». 4. Lancement sur le marché : « On s'est donné comme marché d'abord les thérapeutes. Notre plan d'action c'est d'abord de faire une présentation, donc on a envoyé une invitation à nos plus importants porte-parole. Ils sont venus et on leur a expliqué avec celui qui avait préparé la formulation, comment la mise en place allait se faire ? Pourquoi ce produit plutôt qu'un autre ? Rénchérir les ingrédients qui accompagnent le produit de base, pour en faire un produit gagnant et efficace ».

	« C'est à peu près les étapes en plus d'une attention de tout instant au service technique ».
Alliances et partenariats	<p>Partenaire pour la R&D : « On a eu comme partenaire par exemple [l'entreprise X], qui à partir de certains de nos produits ont fait des tests pour nous, de la recherche [...] ».</p> <p>Partenaires pour l'envergure de produits : « Avec [entreprise Y] sur la Belgique, ça va très bien. Par contre, je ne dirais pas encore un échec, mais on a un partenaire français qui a un magnifique produit, mais qui ne satisfait pas du tout les besoins du Québec, ou même canadiens, car en fait les normes sont fédérales. Alors, ils ont de la difficulté à nous fournir les documents dont on a besoin pour présenter à notre demande d'homologation du produit ».</p> <p>Partenariats pour l'envergure de marché géographique à l'international : « j'ai quelqu'un qui est installé en Guadeloupe ».</p> <p>Avantages : « C'est, sans trop faire de recherche et de développement, il m'arrive un produit qui se marie bien à ce que j'ai déjà. C'est une complémentarité sur les produits que nous avons déjà ».</p> <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le partage de risques : « oui, le partage de risque, quand le partenaire n'est pas suffisamment transparent puis il ne nous donne pas toute la réalité de ce qu'est la composition du produit. De nous faire croire qu'il y a tel et tel ingrédient, et au bout du compte on se trouve quand on doit déposer une demande. Ce n'est plus la même chose. Alors pendant qu'on avance le mérite de ce produit là pour telle ou telle raison à un de nos clients, et puis quand on doit rebrousser chemin et arrêter de vendre le produit, ça c'est assez lourd ». - L'évolution du partenariat et la difficulté de mesurer l'apport du partenariat : « c'est évident que pendant 10 à 15 ans, c'est difficile de se dire je me retire, je n'en veux plus. Parce que souvent, c'est...les efforts n'ont plus besoin d'être aussi présents, mais probablement que le retour sur argent est beaucoup moins présent aussi. Mais plus le partenaire est étranger à nous au niveau du pays, les législations ont tellement changé...Quand on se voit au mois, ça fait une différence que quand on se voit à l'année. Alors, les contacts ne demeurent plus les mêmes, puis les variances d'humeur on ne les voit pas des fois arriver. Et puis tout d'un coup, elles nous apparaissent 12 mois plus tard et les humeurs ont eu le temps de faire plusieurs tours ».
Futur de l'entreprise	Réorientation stratégique envisagée : « on a longtemps été dans les pionniers, mais maintenant, on ne peut plus s'identifier à cela. Il y a trop de joueurs maintenant. Il va falloir prendre un tournant, et décider...prendre la place qui nous est vraiment dû. Le point stratégique ça va être vraiment de revoir notre façon de faire. Avec ce que l'on a d'acquis à date, on va probablement demeurer et être les chefs de file chez les thérapeutes. Ça va être vraiment la

	signature. À moins qu'il arrive une avarie dans toute l'industrie, ou je ne sais pas, qu'il y ait un scandale autour d'un produit, mais même à ça, écoutez, on a tout en place pour « backer » un produit si jamais on avait besoin de faire un rappel. La traçabilité des produits, tout est en place pour ça. L'entreprise est là pour demeurer et elle ne peut pas demeurer comme elle est là. Il faut qu'elle prenne un autre coup d'envol, un autre élan ».
--	--

6.4 Entreprise 4

L'entreprise 4 est une PME du secteur comptant une quarantaine d'employés et appartenant à la classe des formulateurs et distributeurs. Son chiffre d'affaires se situe entre 10 et 15 millions dollars CAN et s'effectue uniquement sur le marché Québécois.

« L'idéologie qui anime [l'entreprise 4] et son personnel, est d'offrir au public une gamme de produits de source naturelle de grande qualité, de l'information intelligente et compréhensible aux consommateurs et un support d'avant-garde aux professionnels de la santé » (Responsable, entreprise 4). Bien qu'évoluant exclusivement dans l'industrie des produits de santé naturels depuis sa création en 1954 (nutraceutique, phytothérapie, ...), elle connaît au cours des dernières années une réorientation stratégique de ses activités, avec la création d'une marque de distribution pour produits cosmétiques. Si bien qu'aujourd'hui, son chiffre d'affaires est réparti de manière quasi égale entre ces deux activités (formulation et distribution de produits de santé naturels ; distribution de produits cosmétiques capillaires).

Ainsi, étant donné la variété de son offre, l'entreprise 4 possède des stratégies de marché spécifiques à chaque gamme de produits (envergure de produits).

[...] Il y pratiquement une stratégie de marché par ligne de produits. Parce que c'est quand même des familles, comme il y a les tisanes, les vitamines, les glucosamines, la phytothérapie...donc la stratégie est vue et pensée à chaque ligne de produits. Les glucosamines ne vont pas aller chercher la même clientèle que la ligne pour femmes qui vient des femmes de 18 à 60 ans. C'est vraiment des stratégies différentes par ligne de produits. (Responsable, entreprise 4)

Ses compétences spécifiques sont principalement axées vers la mise en marché de produits (aussi bien cosmétiques que produits de santé naturels). La compagnie utilise pour cela, des connaissances pointues sur les produits de l'industrie, qu'elle entretient grâce à la présence d'un chimiste ainsi que d'un directeur technique, tous deux situés à l'interne. Elle bénéficie aussi de l'ancienneté de son réseau et du travail de veille constant effectué par le responsable marketing. « [...] s'informer sur ce qu'il y a sur le marché, les modes, parce qu'on sait que c'est des modes. Les produits naturels aussi,

[...] c'est beaucoup de lectures de recherches, beaucoup de discussion avec les acteurs du marché ». (Responsable, entreprise 4)

Au même titre que l'entreprise 3, l'entreprise 4 possède un réseau de commercialisation fortement valorisé par la présence de partenariats. Celui-ci lui permet d'aller capter à la fois les tendances du marché, mais aussi d'accéder à des produits exclusifs pouvant accroître la complémentarité de sa gamme de produits. Pour son futur, l'entreprise envisage de suivre les tendances de l'industrie et de réorienter ses activités en fonction de l'évolution du secteur des AFN au Québec.

Figure 6.4a Champ Stratégique de l'Entreprise 4

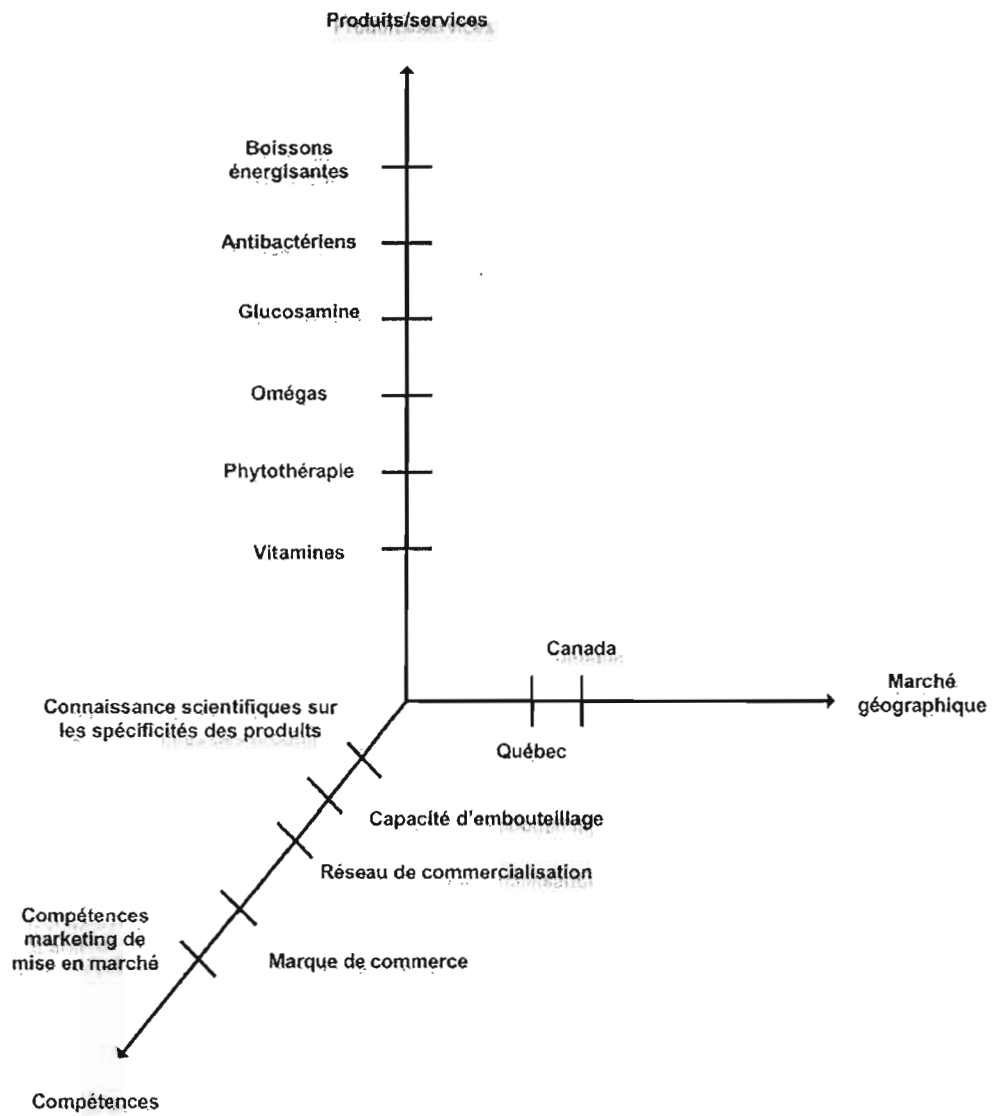


Figure 6.4b Chaîne de Valeur de l'Entreprise 4

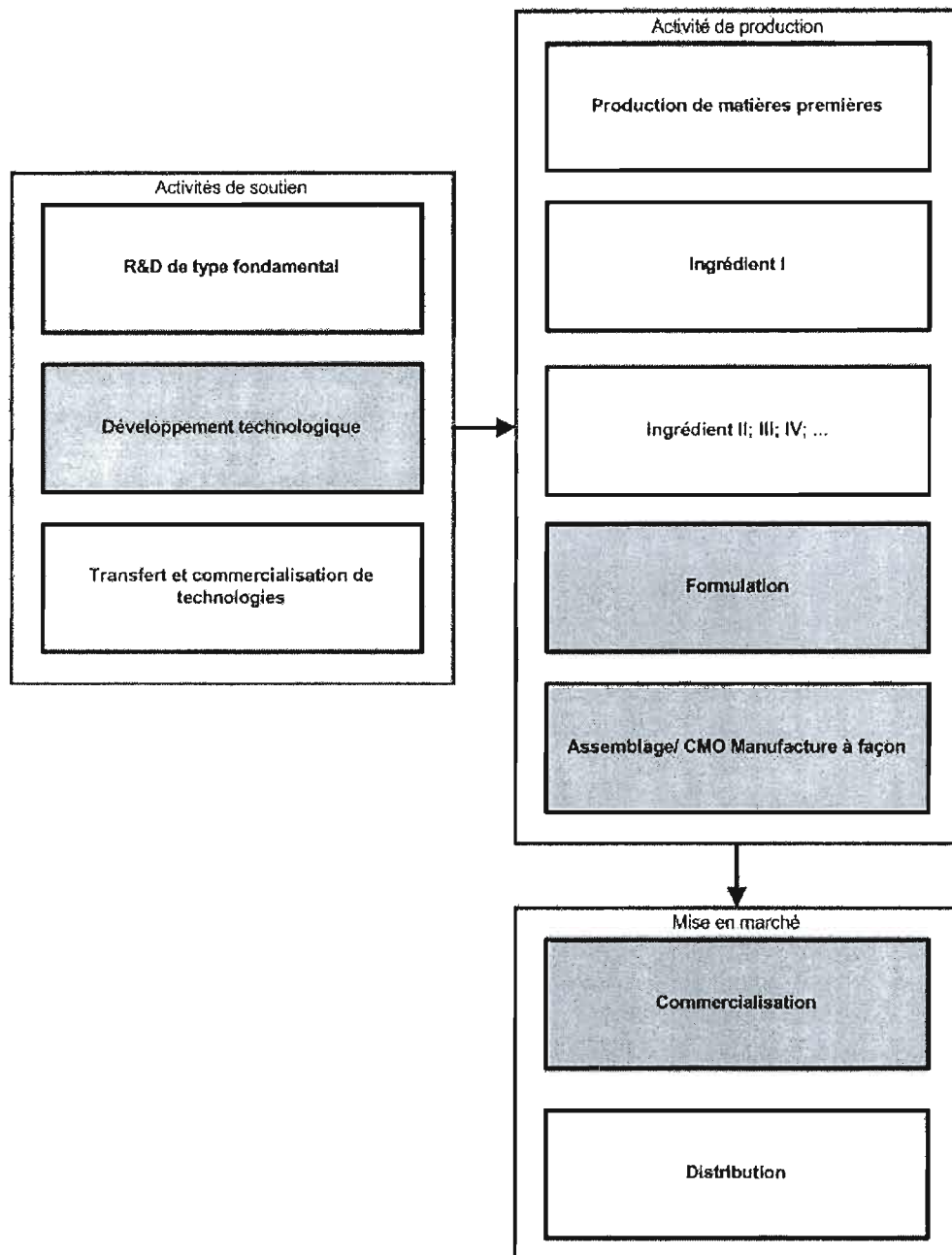


Tableau 6.4 Données de l'entrevue recueillies pour l'entreprise 4

Données de base	<p>-« Je crois, mais je peux me tromper d'une année, mais c'était en 1954. C'est l'année de naissance [de l'entrepreneur - fondateur]. On a eu 50 ans l'année dernière, ou il y a deux ans ».</p> <p>-« En l'an 2000, on avait entre 35 et 42 employés à peu près ».</p> <p>-« Nous, c'est que nous avons deux divisions dans l'entreprise. On a une division de distribution et une division de production. En fait de la production, mais on ne produit pas les capsules ici. On choisi qu'est ce qu'on veut, on achète les capsules et ici on met en capsules. On embouteille en fait, on fait du conditionnement. On met les étiquettes les bouchons, mais on ne fait pas les capsules en tant que telles, ni les comprimés ».</p> <p>-CA avoisinant les 13 millions de dollars</p>
Mission	« L'idéologie qui anime [l'entreprise 4] et son personnel, est d'offrir au public une gamme de produits de source naturelle de grande qualité, de l'information intelligente et compréhensible aux consommateurs et un support d'avant-garde aux professionnels de la santé ».
Stratégie de marché	<p>-L'entreprise offre un portefeuille varié de produits : nutraceutiques, phytothérapie, cosmétiques, ...</p> <p>Elle ne possède pas une stratégie de marché spécifique, mais cherche à établir une stratégie par gamme de produits.</p> <p>-« [...] Il y pratiquement une stratégie de marché par ligne de produits. Parce que c'est quand même des familles, comme il y a les tisanes, les vitamines, les glucosamines, la phytothérapie...donc la stratégie est vue et pensée à chaque ligne de produits. Les glucosamines ne vont pas aller chercher la même clientèle que la ligne pour femme qui vient des femmes de 18 à 60 ans. C'est vraiment des stratégies différentes par ligne de produits ».</p> <p>-« C'est sur que ça se rejoint un peu, car les gens qui vont être intéressés par les produits naturels sont intéressés en général par les produits naturels. Mais de plus en plus, les gens atterrissent dans les produits de santé naturels, l'augmentation de l'information, voilà c'est ça, ils sont plus informés. Ça s'élargit, mais le public cible est différent par ligne de produits ».</p>
Stratégie de connaissance	<p>Produits cosmétiques :</p> <p>« On a un directeur technique [à l'interne] qui donne de l'information aux cosméticiennes pour valoriser les produits. Il aime que leurs cosméticiennes soient informées, il va leur donner des cours ».</p> <p>Produits de santé naturels :</p> <p>Connaissances des produits : présence d'un chimiste à l'interne qui renseigne les représentants.</p> <p>Connaissances du marché : travail de veille constant effectuée par une personne en marketing : « s'informer sur ce qu'il y a sur le marché, les modes, parce qu'on sait que c'est des modes. Les produits naturels aussi, [...] c'est beaucoup de lectures de recherches, beaucoup de discussion avec les acteurs du marché ».</p>

	<p>Bien que l'ensemble des activités permettant d'accroître le savoir faire de l'entreprise se face par un travail de veille constant par le personnel à l'interne, il arrive aussi que l'entreprise capte des informations sur son environnement externe : « souvent les fournisseurs sont bons pour nous apporter les tuyaux du marché. Puis c'est ça, c'est beaucoup de lectures de recherches, beaucoup de discussion avec les acteurs du marché ».</p>
Structure du processus de commercialisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idée commerciale : « Soit ça vient vraiment d'une idée et puis ensuite on va faire de la recherche là-dessus, ou soit on a une information qui nous vient, après ça, ça nous donne une idée. [...] L'information peut venir aussi du groupe Jean Coutu qui est notre plus gros client. [...] Il y a des fournisseurs, souvent eux, ils font des recherches sur les tendances du marché, donc souvent ils peuvent nous apporter aussi des idées aussi. Donc il y a plusieurs sources d'informations pour le début de l'idée ». 2. Période d'incubation de l'idée : « [...] puis après ça nous on regarde, on essaie de valider l'idée un peu auprès du biochimiste, qui voit s'il y a possibilité avec Santé Canada, par rapport aux ingrédients, par rapport à tout ça, s'il y a la possibilité au niveau technique ». 3. Démonstration et implémentation : « Après ça, ensuite, là on regarde l'intérêt du marché, le consommateur et bureau chef. Parce qu'en fait les bureaux chefs sont beaucoup nos clients avant même les consommateurs finaux, c'est eux qui achètent. Donc après ça nous on travaille une idée visuelle, puis on va présenter au bureau chef. Parce que c'est eux qui doivent accepter le produit, sinon on ne peut pas vendre le produit, ça ne sert à rien. Donc on monte des feuilles de produits avec vraiment tous les détails des produits, puis après avec un visuel ». 4. Lancement sur le marché : « Là ensuite on s'occupe du reste, d'aller chercher notre consommateur final. [...] On fait beaucoup de publicité dans les circulaires qui vont être en pharmacies. Dans les revues publicitaires, [...] dans les revues de santé. [...] On fait des annonces à la radio aussi, [...] à la télévision [...]. On voit par rapport à nos représentants quand ils vont en pharmacie et ce qu'ils voient [...] C'est vraiment la bouche et les oreilles de l'entreprise les représentants, [...] c'est le poulx. [...] Et puis souvent eux ils discutent sur les vieux avec les naturopathes, les pharmaciens, les consommateurs. Il y a une bonne communication. Tous les mois il y a des meetings avec des gens de l'interne et des représentants. Si eux ils entendent quelque chose, ils m'appellent et me disent : « T'as-tu pensé à ça ? T'as-tu pensé à ça ? Ça peut être une idée de faire, on aurait peut-être besoin de ça. [...] On considère ce qu'ils nous disent et souvent on réagit et des fois ça nous donne des idées aussi, c'est vraiment de la communication entre des représentants et puis nous à l'interne. C'est super important. C'est un peu comme ça que l'on évalue. Parce que non, on n'a pas de processus, on ne fait pas d'étude pour évaluer l'impact de tel produit ».

	<p>Cependant, il est très rare que le feedback du marché entraîne des changements majeurs dans les caractéristiques du produit. La plupart du temps, seul l'aspect visuel est modifié. « Ca coûte très cher de faire un produit chimique. On réajuste peut-être un petit peu visuel. [...] La <i>gluco</i>, on a changé tout, pour avoir un aspect plus moderne. La concentration en tant que telle n'a pas changé. [...] Et puis souvent les pharmaciens ils nous le disent : « Ca, ça marche pas à cause de... ». Tu sais, souvent c'est ça qui arrive. C'est comme ça que l'on a l'information du marché ».</p>
Alliances et partenariats	<p>Partenariat pour la coproduction (niveau national et international) : le partenaire s'occupe de la conception du produit et de ses caractéristiques, alors que l'entreprise 4 de tout l'aspect commercial. « En fait, si on parle de (entreprise locale), ils sont partenaires avec nous, [...] on a vraiment un lien très fort ».</p> <p>On a aussi des nouveaux projets en ce moment avec la Belgique, qu'on va être partenaire là vraiment. Là-dessus, eux ils ont fait des recherches, ils sont venus nous voir avec... Donc nous, on va commercialiser leurs produits, de A à Z. Ils vont nous envoyer juste les capsules. Mais eux nous fournissent vraiment beaucoup d'informations, c'est vraiment un partenariat qu'on est en train de monter en ce moment avec eux. Ça fait depuis décembre que l'on est en négociation avec eux.</p> <p>Partenariat pour la distribution : « Avec [entreprise Z], on ne fait que de la distribution. Je pense que notre nom n'est même pas sur [le produit de l'entreprise Z] ».</p> <p>Collaboration : Entente étroite avec les grossistes et les distributeurs en pharmacies pour la distribution. « Je dirais que c'est vraiment les bureaux chefs. C'est des partenaires et puis pas vraiment. C'est comme plus des clients ».</p> <p>Accords de licences : Obtention d'accords de licence pour la distribution des produits cosmétiques en provenance d'Italie.</p>
Futur de l'entreprise	<p>L'entreprise va suivre et s'habituer aux tendances du marché et envisager une réorientation possible de ses activités.</p>

6.5 Entreprise 5

L'entreprise 5 fait partie de la classe des biotechs en croissance évoluant dans le marché des produits nutraceutiques d'origine animale. Fondée en 1997 suite à un accord de licence sur un brevet de l'Université Sherbrooke, elle évolue dans le secteur de la production d'ingrédients actifs à forte valeur ajoutée. Sortie récemment du financement, elle débute son activité commerciale avec un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 dollars CAN et 5 employés au Québec.

« La mission de l'entreprise, [...] est [...] de développer des ingrédients actifs de haute valeur ajoutée qui sont appuyés scientifiquement [et] qui vont s'adresser à des pathologies humaines et animales, par le biais d'ingrédients naturels » (Dirigeant, entreprise 5). Elle utilise pour cela une stratégie de marché spécialisée dans la création d'un produit anti-inflammatoire qui aide à soulager les douleurs articulaires (segment des personnes obèses, sportifs et population vieillissante). Son objectif sur le moyen terme est la création d'un canal de distribution et d'une marque de commerce autour de son produit principal.

Les compétences distinctives de l'entreprise 5 se situent principalement dans la détention d'une plateforme technologique flexible développée à l'interne et permettant l'extraction d'ingrédients actifs sur des enzymes. Aussi, elle fait face récemment, à la volonté de créer son propre réseau de commercialisation dans le but de mettre en marché un portefeuille agrandi de produits dans l'avenir. De ce fait, elle se retrouve à la recherche active de capitaux ou de partenaires stratégiques.

Figure 6.5a Champ Stratégique de l'Entreprise 5

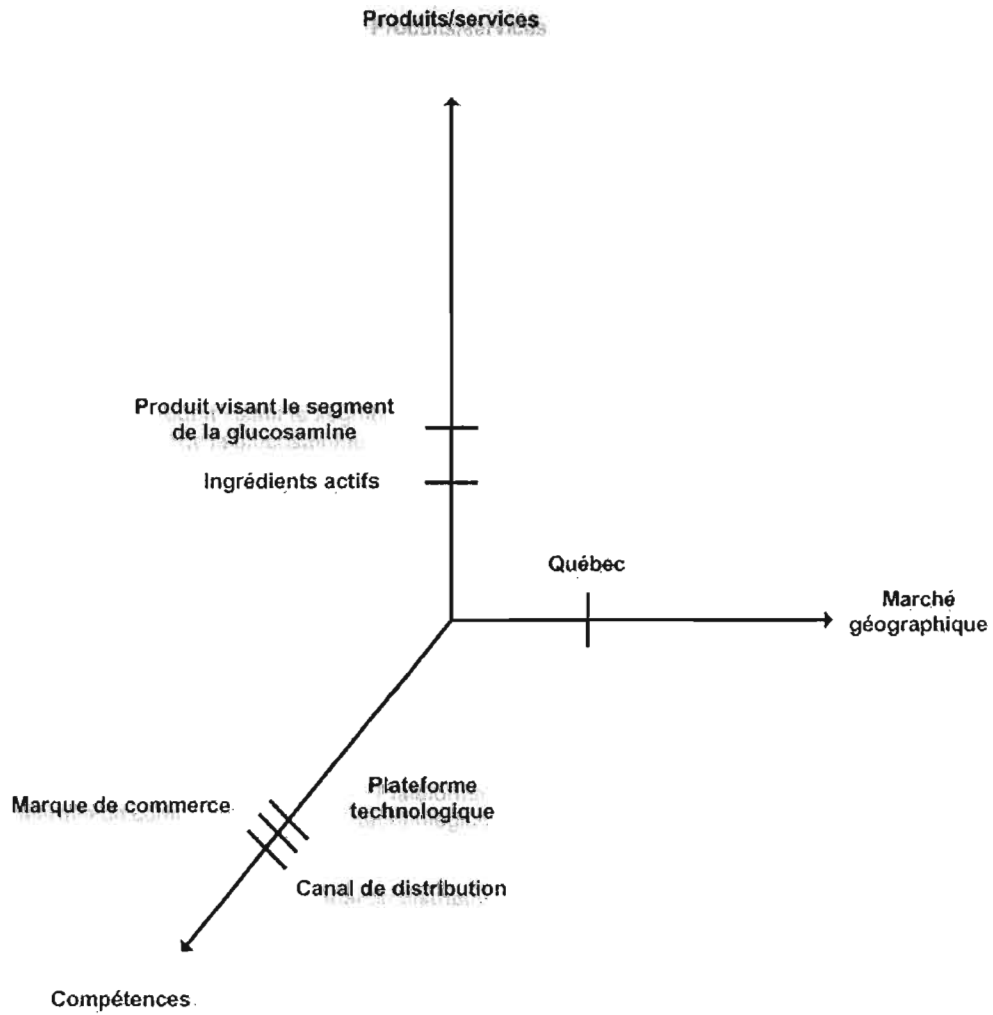


Figure 6.5b Chaîne de Valeur de l'Entreprise 5

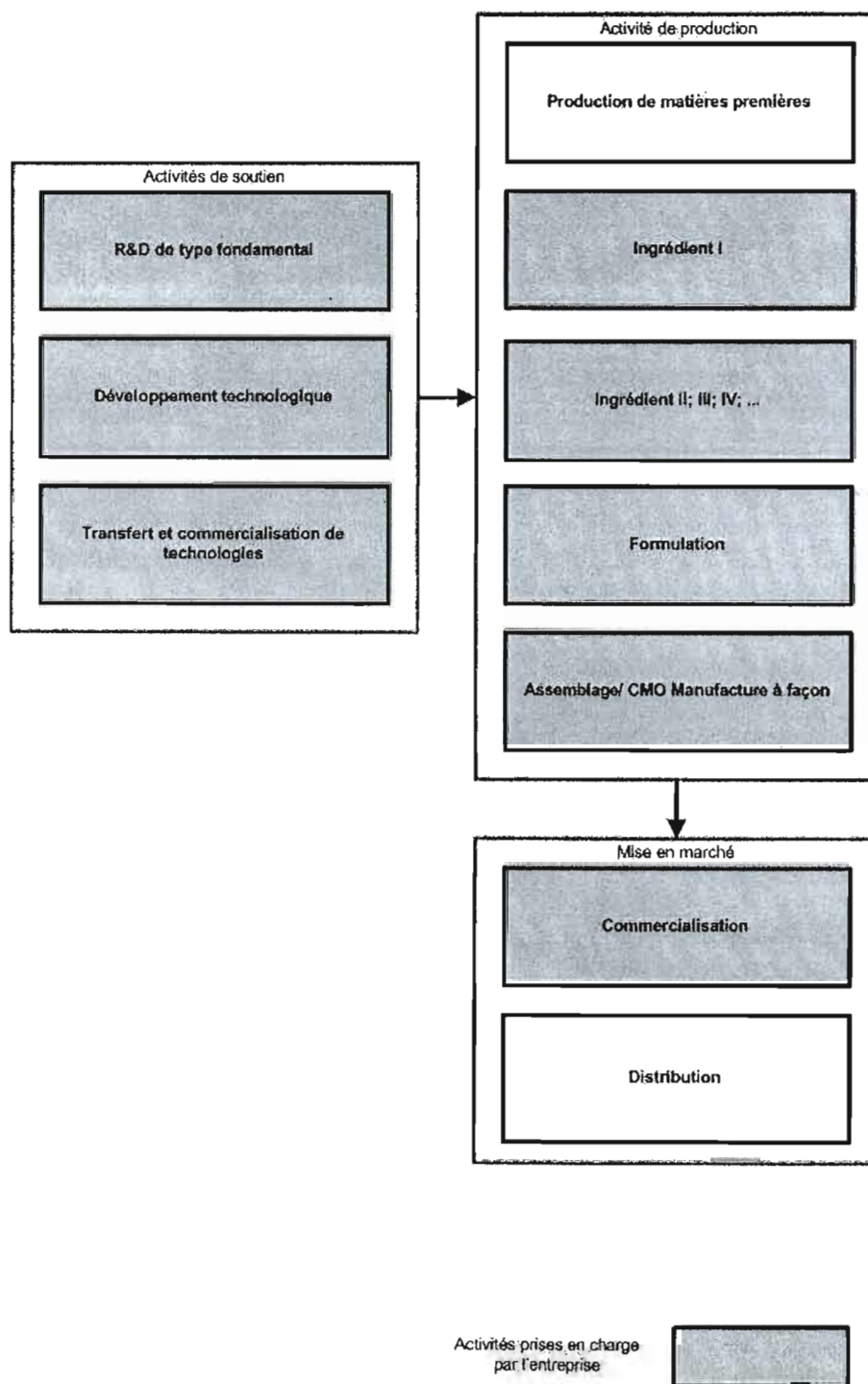


Tableau 6.5 Données de l'entrevue recueillies pour l'entreprise 5

Données de base	<p>Création de l'entreprise en 1997 grâce à un accord de licence sur un brevet de l'Université (XXX). « En fait ça se trouve être le prolongement des mes études de doctorat à l'Université (XXX), quand on a décidé le directeur et moi de commercialiser d'explorer encore plus dans le cadre d'une entreprise privée ».</p> <p>Emploie cinq personnes au Québec</p> <p>Chiffre d'affaires : « le financement est arrivé en 2001, donc avant on peut mettre zéro pratiquement et l'an passé, et l'an passé 350 ».</p> <p>Compagnie biotechnologique axée vers la production d'ingrédients actifs à forte valeur ajoutée</p>
Mission	<p>« La mission de l'entreprise, c'est vraiment de développer des ingrédients actifs de haute valeur ajoutée qui sont appuyés scientifiquement qui vont s'adresser à des pathologies humaines et animales, par le biais d'ingrédients naturels. Donc des développeurs d'ingrédients actifs ».</p>
Stratégie de marché	<p>C'est-à-dire qu'une première stratégie, c'est qu'on a une plate forme technologique. [...] Ce qui appuie le développement de l'entreprise, c'est la plate forme que la présidente a développé et l'équipe ici.</p> <p>« On a également une équipe qui s'occupe du développement du procédé. Donc tout ce qui vient supporter ce qui sort du laboratoire pour mener une étape pré-commerciale et commerciale. On sait que avant de mettre un produit sur le marché, il faut réussir à le produire, donc il y a toutes sortes de techniques qu'il faut mettre en branle, puis des compétences aussi pour y arriver ».</p> <p>« On a aussi l'aspect commercial. C'est-à-dire que [entreprise 5] avait défini dès le départ qu'il n'allait pas commercialiser lui-même directement au consommateur. Donc ça fait partie de sa stratégie, donc de plutôt faire affaire avec des gens que c'est leur domaine, leur force. C'est [noms d'entreprises évoluant dans le secteur de la distribution des produits de santé naturels] qui eux sont sur le marché qui ont les moyens de faire du marketing, des réseaux de ventes, ils sont déjà sur les tablettes et leurs coûts sont amortis.</p>

Stratégie de connaissance	<p>« Je crois que ce serait la compétence ou la particularité qu'on a de développer des ingrédients puis de s'entourer de gens pour arriver à un produit fini. Donc je dirais que c'est ça, le fait de s'entourer puis d'être capable de développer des produits ».</p> <p>« Parce qu'on vient d'un milieu universitaire, [présidente de l'entreprise 5] et moi, et pas mal tous nos employés, je pense que c'est beaucoup de débrouillardise. Je ne sais pas si on peut appeler ça une compétence, mais d'être multidisciplinaire dans l'entreprise puis d'être capable de réaliser plusieurs choses. On est spécialisé dans certaines affaires, mais on a aussi la capacité de faire beaucoup de choses, puis je pense que c'est pas mal la clé de la survie de la compagnie, parce que c'est une petite compagnie.</p> <p>« Je dirais qu'à la taille d'entreprise qu'on a présentement, oui, il y en a un peu de ça. C'est-à-dire qu'on participe à des congrès, on se forme, on apprend tous les jours. Comme je disais, dans le cadre de développement de l'entreprise, ce n'est pas comme si on était arrivé dans l'entreprise, puis qu'on sache tout quoi faire. On savait le produit. C'est quand même une entreprise de recherche, on a fait beaucoup de recherche, puis on est arrivé à développer, à utiliser des outils, à développer des compétences parce qu'il fallait aller vers un endroit et puis bon, on a fait la démarche pour acquérir ces compétences là. Que ce soit pour moi dans mon cas, ingénieur en mécanique, c'est bien beau, je faisais d'autres genres de choses. J'étais en vibrations acoustiques. Je voulais me développer d'autres types de compétences pour travailler dans l'entreprise. La présidente, c'est la même chose. Je pense que les autres employés aussi ».</p> <p>« C'est ça, moi je pense que oui, à tous les jours, on essaie d'augmenter, parce qu'en fait, c'est comme un mot que tout le monde se donne « ce n'est pas parce qu'on est pas capable de le faire, qu'on ne le fera pas ». Puis on s'arrange pour être capable d'apprendre, fouiller, puis de trouver un moyen de le faire. Donc ça relie un peu la débrouillardise, l'esprit peut-être entrepreneurial des gens ici. On est une petite équipe, on est capable de s'entourer puis de se parler. C'est quand même assez intime comme relation. Ça fait relations familiales beaucoup ».</p> <p>« C'est pas parce qu'on ne l'a jamais fait, qu'on ne le fera pas. Pas capable ? Ce n'est pas grave, on va fouiller puis on va trouver qu'est-ce qui nous manque puis comment on va faire ça. Puis avec notre réseau de contacts qui est relativement bien étendu et dans beaucoup de styles de compétences, on est capable d'aller chercher d'autres informations qui fait qu'on réussit et qu'à chaque jour on apprend un petit peu plus ».</p>
----------------------------------	---

<p>Structure du processus de commercialisation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idée commerciale : « Premièrement on est parti de (ville XXX), on était dans des locaux universitaire. Puis on a transformé ce local ici, on l'a transformé pour nos besoins. Aujourd'hui on est « focalisé » vraiment vers les ingrédients actifs, avant on cherchait un peu plus, c'est-à-dire qu'on avait une technologie, des droits d'exploitation de l'Université (XXX). Et là on est en train de migrer vers cette plate-forme qui est toujours là, mais ajouter des bouts à cette plate-forme. Et je dirais, à l'origine, on avait effectivement une idée. On avait, premièrement lorsqu'on démarre une entreprise, faut se donner un focus. Oui on parlait de loin, car on se disait qu'on voulait développer des molécules et on avait une idée des champs d'action où elle pourrait être utile. Pourquoi ? Parce qu'il y a des publications qui existent et de la recherche qui se fait dans le monde. Donc ça c'est venu appuyer notre démarche en se disant, nous qu'est ce que l'on fait avec nos compétences ? Qu'est ce que l'on fait avec la technologie que l'on a avec nous ? Vers où on va se diriger ? » 2. Période d'incubation de l'idée : « Il a fallu faire un choix tout de suite dès le départ. Parce que pour vous dire, il y avait l'agriculture, le domaine des produits de santé naturels, il y avait la pharmaceutique. Et on a fait un choix dans ces domaines là en regardant, 1 quelles étaient les difficultés à rentrer dans le marché ? Les barrières à la commercialisation. Si on regarde la pharmaceutique, on parle de plusieurs années de recherche, plusieurs années d'études cliniques, un financement approprié pour arriver jusque-là, la possibilité de breveter les molécules. Donc quand on regardait, nous à la base, c'est plutôt des molécules d'origine naturelles, qui avaient quand même des publications sur les applications de ces molécules là, alors c'était plus difficile pour nous d'aller dans un modèle pharmaceutique pur. Au niveau de l'agriculture, il y a avait encore des connaissances qui avaient été développées, des brevets qui avaient déjà été sortis qui aurait pu nous empêcher si jamais on voulait y aller, de faire ce que l'on voulait faire. Il y avait aussi que pour les produits, encore une fois, il fallait passer à travers une réglementation avant d'arriver sur le marché, qui demande de l'argent, plusieurs années. On ne voyait pas les avenues de développement assez court et moyen terme, malgré qu'ils nous intéressent. Ça veut pas dire que ce que l'on développe maintenant n'est pas utile, mais avec les ressources financières, et puis la on voulait s'en aller pour être capable de couvrir tout ça, ça nous aurait pris 20 à 30 millions de dollars et puis à l'époque, on oubliait ça. Ce n'était pas possible d'aller financer une entreprise comme la nôtre avec l'expertise, avec la jeunesse, l'âge des fondateurs, sans qu'on s'entoure, sans que l'on doive faire plein de choses. Et puis là ça demandait des moyens plutôt énormes pour le niveau de développement qu'on s'était rendu. Donc on a choisi, pas par défaut, mais aussi par opportunité, le domaine des produits de santé naturels ». 3. Démonstration et implémentation de l'idée : « Et l'idée départ pour nous c'était qu'on avait trouvé un potentiel
---	---

niveau arthrite, au niveau de l'ostéo-arthrite dans l'un de nos ingrédients. Donc, on a réorienté notre plan d'affaires pour aller démontrer ça. Alors, tous les développements qui se sont faits dans l'entreprise depuis le départ, se sont « focusés » surtout sur celle-là. Et se faisant, on a rencontré d'autres opportunités. Mais c'est quand même notre premier cheval de bataille, c'est un marché énorme. Si on regarde ici la glucosamine, je sais pas si vous connaissez la glucosamine, mais tout le monde en prend ou à peu près. Commencé un certain âge, les sportifs, les gens âgés ont des douleurs. Et les études qu'on a faites, on pense aller démontrer certaines choses, l'on démontré partiellement, mais on aussi démontré beaucoup d'autres choses. Ce qui nous permet d'être plus « secure » dans la commercialisation, d'arriver avec des points supplémentaires au niveau des bénéfices de notre produit par rapport à ce qu'il y a déjà sur le marché. Donc l'idée est qu'il y a une logique derrière ça, qui est dictée par toutes sortes d'impératifs au départ, et qui nous amène aujourd'hui avec le désir de développer un ingrédient. Cet ingrédient là, maintenant c'est la commercialisation de l'ingrédient. Comme je disais au départ, comme [présidente de l'entreprise 5] mentionnée, ce n'était pas d'aller jusqu'au marché pour [entreprise 5], parce que dans le plan d'affaires on n'avait pas prévu faire. Maintenant on est arrivé, comme je vous disais, il faut être assez flexible à un moment dans l'entreprise, où il fallait démontrer qu'il y avait un besoin. Parce que notre produit coûte plus cher que la glucosamine en temps que tel. Il y a d'autres ingrédients à base de plantes qui sont anti-inflammatoires. Donc, il a fallu faire un test de marché d'une certaine façon. Alors nous on a développé notre propre produit, c'est de là qu'est venu [marque de commerce de l'entreprise 5]. Alors, l'idée au départ n'était pas de le faire, mais on s'en est rendu compte qu'il fallait le faire. Pour démontrer, pour tester s'il y avait un marché, si les gens en tirent un bénéfice. Si les consommateurs prenaient le produit qui est plus dispendieux et n'en trouvaient aucun bénéfice, on aurait arrêté ça là. Il y avait aussi qu'il fallait convaincre les gens autour de nous que ce soit les investisseurs et les banques du conseil et tout le monde, que ça pouvait se faire ».

4. Lancement sur le marché : « Des compagnies comme la nôtre, qui sont au niveau technologique, d'arriver sur le marché, avec un produit fini, ce n'est pas quelque chose qui se fait couramment. Ils font plutôt appel à des partenariats, etc. Donc, on a voulu montrer que l'on été capable de faire ça aussi. Donc, on a développé la marque. On s'est organisé pour développer la brand, de faire enregistrer les marques de commerce, faire le graphisme... »

Au tout départ on a fait le développement de la fabrication et de tout le procédé. Une fois qu'on est sorti du labo, on s'est dit : « bon, on a l'ingrédient, c'est correct », mais l'échelle laboratoire et l'échelle commerciale, c'est

	<p>autre chose. On était au (laboratoire publique), on est toujours là d'ailleurs, mais c'est pas là qu'on fabrique, parce que c'est la taille, les spécificités de notre produit demandent d'un peu plus d'envergure de ce qui est disponible à Saint-Hyacinthe. Donc on a un sous-traitant, qui est en Gaspésie, qui est en mesure de fabriquer pour nous selon nos spécifications avec tout ce que l'on a établi au (laboratoire publique) ».</p> <p>Activité de commercialisation parallèle : « Question d'aller chercher un peu d'argent, il y avait des entreprises qui avaient besoin de services de micro biologie ou de choses comme ça. Disons que ce sont des compétences de base pour nous ici, OK donc on serait capable de vendre ces services là, mais ce n'est pas ça l'entreprise que l'on veut faire. Les gens qui travaillent ici, ils ont des Ph.D, des maîtrises, ... faire de la micro, on laisse ça à d'autres laboratoires. Donc à l'époque, il y avait une compagnie qui avait zéro connaissance en microbiologie, mais voulait développer un produit qui nécessitait des connaissances dans ce domaine là. Donc, on les a aidés. Par la suite on a arrêté ça. Ce n'est pas payant pour la compagnie de faire ça ».</p> <p>« Un effort de marketing, faire des annonces, à la télévision... tu sais, c'est tout un nouveau monde. C'est une autre dynamique que l'on voulait pas faire au début, mais je dirais que à cause de la nature du premier produit qu'on a, ses compétiteurs étant la glucosamine, et les compétiteurs étant les personnes qui achètent même notre produit, même si notre produit est supérieur à la glucosamine, de loin, ces gens-là, ça fait 10 ans qu'ils vendent de la glucosamine, et c'est devenu une part importante de leurs ventes. C'est un peu un acte de foi de vendre ce produit qui va « compétitionner » un de leur produit vedette. On est conscient de ça, et c'est un paradigme avec lequel on doit faire face depuis le temps qu'on commercialise notre produit. On demande à nos clients de faire un effort, de vendre notre produit, et de cannibaliser probablement leurs propres ventes. Alors, c'est difficile... »</p>
--	--

Alliances et partenariats	<p>Partenariats : L'entreprise 5 avance ne pas posséder de partenariat. « Aucun, on vend notre ingrédient. [...] Eux autres achètent comme ils achètent leurs herbes, vitamines, [...]. Je dirais, sans qu'il y est des licences, ou de..., il y a quand même une relation privilégiée. Quand vous dites partenariat, il n'y a pas d'écrit, ... [...] Pas de contrat, juste une bonne entente ».</p> <p>Collaboration avec des consultants spécialisés dans la mise en marché : « Pour la commercialisation on a parlé tout à l'heure... Au moment où on est arrivé pour aller chercher ces clients-là, oui on a fait affaire à des consultants. Des gens qui connaissaient entre guillemets, comment approcher les clients. Parce que nous, on n'a jamais entre guillemets fait ça, malgré que l'on soit capable. L'idée, c'est d'avoir un « coaching » autour. Donc, dans chacune des rencontres avec entreprise X ou entreprise Y, on avait quelqu'un d'expérience avec nous. Alors, on est allé chercher des compétences, des consultants, pour nous aider à faire la vente. Pour ce qui est de après, le suivi, c'est nous qui le faisons à l'interne ici ».</p> <p>Collaboration avec un agent spécialisé dans la distribution de produit de santé naturels au Québec : « 1 déjà la langue, le fait qu'ils sont plus proches, je suis en interaction plus directe avec eux, on a fait aussi un projet avec eux. Pour la suite, vous savez que cette compagnie là, a intégré maintenant un plus gros groupe. Donc il est possible, même si on n'est pas dans le secret des dieux, on n'est pas dans la compagnie, que le produit soit vendu vraiment à plus large échelle à l'avenir. Alors de ce côté là on peut dire qu'il y a un partenariat. On interagit avec les gens de la science chez eux. Au niveau du développement de marché aussi ».</p> <p>Collaboration avec un agent spécialisé dans la distribution de produits de santé naturels au Canada : « Alors (gros manufacturier/distributeur canadien), eux autres, sont au Canada et ailleurs dans le monde, alors c'est des grosses boîtes. Et puis des petites compagnies comme la nôtre, qui vend un ingrédient, on a réussi à les convaincre de vendre notre produit. Je dirais qu'il faudrait faire une meilleure job de les pousser, de les aider à vendre le produit. Parce que nous on voit de la façon dont ils font les choses, puis un peu comme je l'expliquais tout à l'heure, ils ont à peu près 350 produits à vendre, puis comment tu accapares leur attention pour qu'ils mettent des efforts sur le tien. Pour l'instant, il va falloir mettre des ressources là-dessus ».</p>
Futur de l'entreprise	<p>Volonté de créer un véritable « pipeline » pour la commercialisation de son produit principal. Élargir par la suite son offre en maximisant son réseau de distribution.</p>

CHAPITRE VII

ANALYSE ET RESULTATS

La section 7.1 vise à présenter et analyser les données recueillies. Grâce aux observations, les réponses aux questions de recherche seront exposées à la section 7.2.

7.1 Analyse des matériaux d'enquête

Cette première partie a pour but d'analyser les matériaux de l'enquête de terrain afin d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche. Pour ce faire, trois thèmes sont identifiés : 1) la stratégie, 2) le processus de commercialisation et 3) les alliances et collaborations. Chacun de ces thèmes fera l'objet d'une sous-section présentée ci-après. Cependant, avant cela, des caractéristiques communes aux entreprises étudiées seront dégagées à la sous-section 7.1.1.

7.1.1 La caractéristique commune des firmes de l'échantillon : le concept de PME

Torres (2000), reprenant une définition donnée par le GREPME (1994), reconnaît certaines caractéristiques communes aux petites et moyennes entreprises (PME) : leur taille, leur modèle de gestion centralisé, leur faible spécialisation, des systèmes d'informations internes et externes simples ou peu organisés et une stratégie intuitive ou peu formalisée. Malgré le fait que les points abordés dans les entrevues ne nous

permettent pas de valider tous ces aspects, certains éléments de réponse peuvent néanmoins être apportés afin d'affirmer que l'ensemble des firmes étudiées appartient à cette catégorie d'entreprises. De ce fait, la manière d'approcher leur mode de management se dissocie de l'entreprise classique.

Ainsi, on trouve parmi ces points des informations concernant leur taille. En effet, la plus importante des entreprises interrogées est la firme 4 et compte une quarantaine d'employés. La majorité des autres ne semble pas dépasser les 10 employés (entreprise 2, 5) voire les deux à trois employés (firmes 1). Leur système de gestion semble aussi fortement centralisé. Le président directeur général est souvent représenté comme un « homme-orchestre » contrôlant toutes les facettes de son organisation. D'ailleurs, les firmes dans leur ensemble, sont dominées par un mode de gestion de type entrepreneurial. En ce qui concerne la stratégie, on constate par la suite, que peu d'entre elles ont été capables de cibler clairement un certain degré de planification et toutes semblent privilégier l'aspect peu formel et intuitif du processus stratégique.

En élargissant la définition de la PME à autre chose qu'une simple catégorisation juridique (taille de l'entreprise), Torres (1997) aborde la notion de système de gestion pour la petite et moyenne entreprise, et donc introduit le « concept » de PME. C'est en suivant ce cadre d'analyse plus restrictif, que l'interprétation des données est menée.

7.1.2 La stratégie de l'entreprise : mission, marché, connaissance

Afin de répondre à la première sous-question de recherche, on tentera ici d'identifier le lien entre la stratégie de l'entreprise et la structure de son processus de commercialisation.

7.1.2.1 Mission de l'entreprise

Les réponses aux questions concernant la raison d'être de l'entreprise se sont exprimées de manière *quasi* spontanée chez la totalité des répondants. Cela traduit une vision très claire de leur activité économique et donc de la mission de leur entreprise.

Le point commun le plus souvent relevé, est le fait que les entreprises cherchent avant tout à fournir à leurs clients un produit de qualité. On entend par qualité, un ingrédient dont l'efficacité a été scientifiquement prouvée et dont l'utilisation favoriserait la prévention de la maladie. Certains envisagent même de pouvoir contribuer à des facteurs importants de guérison. Le bien-être et la santé des consommateurs sont clairement avancés comme étant un *leitmotiv* pour ces entreprises. D'ailleurs, certaines d'entre elles choisissent comme clients directs les professionnels de la santé. Le tableau 7.1 reprend sommairement ces différents points de manière schématique.

Tableau 7.1 Points saillants des activités de l'entreprise

Entreprise 1	-Prévenir la maladie avec un aliment fonctionnel -Contribuer à des facteurs importants de guérison
Entreprise 2	-Faire du produit principal de l'entreprise 2 une référence mondiale pour le traitement des douleurs musculaires et d'articulation.
Entreprise 3	-Appuyer le travail des professionnels de la santé -Prévenir certaines formes de cancer -Contribuer à des facteurs de guérison -Fournir un produit de grande qualité
Entreprise 4	-Appuyer le travail des professionnels de la santé -Fournir une information compréhensible et intelligente au consommateur -Fournir un produit de grande qualité
Entreprise 5	-Fournir des ingrédients actifs à forte valeur ajoutée -S'attaquer à des pathologies humaines ou animales

7.1.2.2 La stratégie de marché de l'entreprise

Contrairement à la mission, les questions permettant d'identifier la stratégie de marché des entreprises a suscité, parmi les répondants, un certain degré d'hésitation. En effet, bien que toute entreprise poursuive une stratégie qui lui soit propre, son identification par les dirigeants est souvent un exercice délicat.

Pour mieux comprendre cela, il est intéressant de se pencher sur les propos de Torres (2000), qui souligne que la plupart des PME ne semblent pas avoir recours à la planification stratégique, mais plutôt à une stratégie de réaction face aux pressions de son marché.

En clair, il faut convenir de la quasi-absence de planification dans les PME (d'Ambroise, 1994). L'existence de programmes de recherche ou de plans de financement (Desrochers dans GREPME, 1994), de formation (Fabi et Garand dans GREPME; 1994), de commercialisation marketing (Perreault et Dussault dans GREPME, 1994), d'approvisionnement ou de production est extrêmement rare en PME (Torres, 2000, p.12).

C'est précisément ce qui a pu être constaté à partir du discours du dirigeant de l'entreprise 2 lorsqu'il admet ne pas anticiper l'avenir mais se situer plutôt en mode réactif : « [...] on essaie de réagir, plutôt que de pro agir » (Dirigeant, entreprise 2).

Néanmoins, pour l'ensemble de nos interviewés, la stratégie de marché des entreprises du secteur des AFN, se résume à une stratégie de marché de niche, concentration ou spécialisation. Cette stratégie est effectuée sur un segment spécifique de consommateurs ou bien sur la base d'un produit/service ou d'une technologie unique. Ainsi, l'entreprise 3 affirme être fortement spécialisée sur le segment des naturopathes et professionnels de la santé alors que l'entreprise 2, grâce à son produit unique à base de collagène, admet se concentrer sur le segment des gens souffrant de douleurs musculaires. En ce sens, les données recueillies confirment bien le fait que la stratégie de créneau est avant tout l'apanage des PME (Julien, 1997).

Cependant, étant donné que l'on considère la stratégie comme un faisceau intégré de stratégies de marchés (Allaire et Firsirotu, 2004), il n'est pas rare d'y voir s'y intégrer un ensemble d'autres stratégies de marché. Ainsi, l'entreprise 3 souligne viser non pas un

produit, mais « une gamme de produits », alors que l'entreprise 4 « ne possède pas une stratégie spécifique, mais cherche à établir une stratégie par gamme de produits » (Responsable, entreprise 4). Toutes deux poursuivent donc des stratégies d'envergure de produits, tout en se spécialisant sur le marché niche des AFN. De la même manière, elles se dissocient aussi sur l'étendue de leur marché géographique. Alors que les entreprises 1 et 4 commercialisent uniquement au Québec, l'entreprise 2 poursuit une stratégie de création et domination de marché par étendue géographique. En effet, « la mission de l'entreprise, c'est d'avoir un produit, mais un produit unique qui soit connu mondialement » (Dirigeant, entreprise 2). Et à la question sur la situation géographique de son marché, son représentant répondait avec spontanéité : « le monde ! »

La pression de la concurrence peut imposer certaines réorientations stratégiques. Nous avons remarqué à ce titre que l'entreprise 4, axée vers la distribution de produits de santé naturels, a ouvert une nouvelle division spécialisée dans la mise en marché de produits cosmétiques. Alors que cette activité représentait un léger pourcentage de ses ventes il y a quelques années, elle compte aujourd'hui pour la moitié de son chiffre d'affaires. De la même manière, l'entreprise 5, qui était jusqu'alors spécialisée dans l'extraction d'ingrédients actifs pour l'industrie, a décidé récemment de commercialiser elle même son propre produit. Le tableau 7.2 reprend d'une manière synthétique, l'interprétation faite des stratégies poursuivies par les firmes de l'échantillon.

Tableau 7.2 Les stratégies de marché des firmes de l'échantillon³³

Entreprise 1	- Spécialisation -Envergure de marché (marché du vrac, aliment fonctionnel)
Entreprise 2	- Concentration -Envergure de marché géographique
Entreprise 3	- Spécialisation -Envergure de produits -Différenciation
Entreprise 4	- Spécialisation -Envergure de marché (cosmétique, produits de santé naturels) -Envergure de produits
Entreprise 5	- Concentration -Différenciation

7.1.2.3 La stratégie de connaissance de l'entreprise

Un ensemble de questions concernant les compétences distinctives de l'entreprise et la manière dont elles sont entretenues au sein des organisations a permis d'identifier et de typifier les différentes stratégies de connaissance des entreprises de l'échantillon.

Le tableau 7.2 met en parallèle l'interprétation ayant été faite des compétences distinctives des firmes et la manière dont elles sont entretenues par la stratégie de connaissances.

³³ Pour une définition plus étayée des termes employés, se référer à la sous section 3.2.1 sur les stratégies de marché (chapitre III).

Tableau 7.3 Les compétences spécifiques des firmes de l'échantillon associées à leur stratégie de connaissance

	Compétences spécifiques	Tactiques révélatrices de la stratégie de connaissance
Entreprise 1	Connaissances des propriétés du grain Compétences pour la mise en marché et en gestion Réseau de partenaires (commerciaux ou non) dans le secteur	Entente avec un professeur d'université Formation universitaire (MBA) Travail de veille constant sur l'industrie Appartenance à des associations (industrielles et scientifiques)
Entreprise 2	Connaissances de la protéine de collagène Connaissances stratégiques de mise en marché (national, international) Compétences en communication et publicité Réseau de partenaires commerciaux (national et international)	Partenariat avec un laboratoire de fabrication (type CMO) Travail de veille constant sur l'industrie Recherches de compétences externes en communication et publicité (consultants) Appartenance à des associations d'industriels
Entreprise 3	Connaissance du marché des thérapeutes au niveau local (Québec) Réseau de distribution au niveau local (Québec) Ancienneté dans l'industrie des produits de santé naturels Formulation de produits	Travail de veille et actualisation constante des informations sur le segment des naturopathes Entente avec des universités Services offerts par des consultants Partage d'informations avec certains fournisseurs et client (naturopathes) Recherche et développement par une équipe interne
Entreprise 4	Connaissances sur les caractéristiques des produits de santé naturels Connaissances sur l'industrie des produits de santé naturels Réseau de distribution au niveau local	Directeur technique qui forme à l'interne Chimiste qui renseigne les représentants sur les produits vendus Partage d'informations avec les fournisseurs et clients
Entreprise 5	Connaissance de la chitosane Savoir-faire en extraction de molécules	Investissements en R&D, équipe de microbiologistes Ententes avec des universités

	Plate forme technologique modulaire Développement de procédés (étapes pré commerciales et commerciales)	Utilisation des réseaux des chercheurs (anciens universitaires) Contrat avec des professionnels pour la mise en marché
--	--	---

Ainsi, outre l'entreprise 5, qui est fortement orientée « technologie », les entreprises 1, 2, 3 et 4 apparaissent comme des firmes dont les compétences spécifiques se situent avant tout dans la commercialisation de produits. Même si certaines d'entre elles possèdent un certain savoir-faire en formulation, même dans la production, toutes sont fortement orientées « marché ». La manière dont elles vont entretenir ces compétences est en général traduite par leur choix en termes de stratégie de connaissance. L'objectif poursuivi est de se doter des outils nécessaires pour axer l'avantage concurrentiel de la firme sur la base de ses compétences distinctives.

Selon Murray (2001), l'organisation de ces compétences va passer par deux processus distincts de création de connaissance : rechercher le savoir (search) et l'assembler (assembly) aux savoirs déjà existants au sein de l'organisation.

I suggest that two processes – search and assembly – underlie the production of scientific knowledge from one state into another. The process of searching is a quest for new knowledge or a search among existing knowledge that is not known to the firm. The process of assembling is the way in which disparate ideas, concepts and techniques are brought together or combined (Murray, 2001, p.185).

La recherche de savoir (*to search*) est un processus largement maîtrisé par les répondants. Il peut se faire aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'organisation. Ce savoir peut être aussi bien d'ordre technique que scientifique. Notons néanmoins que, en ce qui concerne l'échantillon représenté, les connaissances recherchées sont *quasi* exclusivement d'ordre technique et s'expriment majoritairement par des efforts de veille sur l'industrie (concurrentielle, technologique).

La recherche à l'interne s'effectue grâce à un effort permanent de documentation. L'entreprise 3 possède « une équipe qui se tient à la fine pointe. Soit par les bibliothèques des universités, soit par les sites internet, [ou] par différents abonnements [...] » (Dirigeante, entreprise 3), alors que l'entreprise 4 possède une personne exclusivement affectée à ce poste et aux affaires réglementaires. Enfin, l'entreprise 1 affirme s'instruire « beaucoup, beaucoup ». Mais elle peut aussi se manifester sous la forme d'investissements massifs en R&D. C'est le cas de l'entreprise 5 qui possède à l'interne une équipe hautement qualifiée de microbiologistes.

Les réseaux sont la forme la plus efficace pour aller chercher cette information aussi à l'externe de l'organisation. Julien (2002) souligne à cet effet l'importance des liens forts, qui prédominent dans la structure de la PME pour la qualité du transfert d'information. Selon lui, ceux-ci peuvent s'exprimer soit par des liens interpersonnels, comme c'est le cas de l'entreprise 5 pour son réseau d'anciens universitaires et l'appartenance des entreprises 1 et 2 à des milieux associatifs. Ou bien, ils peuvent s'exprimer par des liens « d'affaires ». C'est le cas des entreprises 3 et 4 pour les relations privilégiées qu'elles entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs. D'une manière générale, les répondants ont manifesté beaucoup d'intérêt quant à la qualité de l'information qui circule à travers leurs réseaux et de la relation de proximité³⁴ qui prédomine dans la structure de leur système de gestion de type PME (Torres, 2000). D'autres formes de recherches externes sont choisies par les firmes. On peut souligner par exemple la volonté des firmes d'approfondir leurs compétences en gestion par le biais de formations universitaires spécialisées de type M.B.A (entreprise 1 et 5), de faire appel à des relations contractuelles de type consultation (entreprise 5), ou encore avoir recours à des investissements importants en recherche et développement (entreprise 5).

Les mécanismes à l'interne permettant d'assembler (*to assembly*) ces connaissances sont difficilement identifiables dans le discours des répondants. Cependant, il semble que toutes aient un moyen de pouvoir faire partager de nouvelles compétences au sein de l'organisation.

De par leur petite structure, et c'est particulièrement le cas pour les entreprises 1, 2, et 5, la relation de *proximité hiérarchique* propre à la PME (Torres, 2000) semble jouer un rôle primordial à cet effet. En effet, l'instauration d'une confiance dans le milieu de travail permet de centraliser et véhiculer toute l'information disponible autour de l'entrepreneur fondateur ou le président directeur général. Celui-ci, du fait de sa position centrale semble participer activement au transfert et à la circulation d'information au sein de la compagnie.

³⁴ Nous avons remarqué à ce titre au cours des entrevues que tous les répondants semblaient entretenir des relations plus ou moins directes avec les autres joueurs de leur secteur. Ils mentionnaient en effet, tous, plus ou moins se connaître.

Cependant, pour les structures un peu plus grandes (entreprises 3 et 4), le partage d'information a aussi lieu grâce des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982). Celles-ci se manifestent par des rencontres continues entre professionnels et employés, ou entre clients et fournisseurs. A cet effet, l'entreprise 4 organise régulièrement des *meetings* avec ses employés à l'interne et ses représentants, ou partage l'information de l'ingénieur technique et du biochimiste à l'ensemble des employés par le biais de séances d'informations. L'entreprise 3 quant à elle organise aussi dans un cadre régulier, des conférences ou des présentations sur l'annonce de nouveaux produits.

7.1.3 La structure du processus de commercialisation

Le deuxième thème abordé est relatif au processus de commercialisation. Il découle de la description de chaque processus de commercialisation effectuée par nos répondants et va nous permettre de caractériser un processus de commercialisation propre à notre industrie (en réponse à notre deuxième sous-question de recherche). Notons que les entreprises ont en général une bonne connaissance des étapes qui constituent leur processus de commercialisation et la manière dont elles s'articulent. C'est d'ailleurs un point qui a suscité un certain intérêt chez les participants.

Il est difficile pour des entreprises dont la structure est de petite taille, de participer à plusieurs activités sur une même chaîne de valeur³⁵. Les activités de recherche et développement, de production, de formulation et de distribution requièrent des savoir-faire bien différents. Vouloir toutes les intégrer au sein d'une même activité est souvent un défi pour une entreprise, aussi bien en termes d'expertise, que de capacité financière. Le répondant de l'entreprise 2 souligne à ce titre que les activités de distribution et de manufacture doivent être séparées étant donné qu'elles appartiennent à « deux mondes bien différents ».

³⁵ Pour une meilleure visualisation de la chaîne de valeur de l'industrie, se référer à la figure 2.2.

Les cas des entreprise 1 et 5, bien que très distincts, peuvent servir d'exemple pour illustrer ce point. En effet, contrairement aux autres firmes de l'échantillon, toutes deux ont choisi d'intégrer l'ensemble des activités de leur chaîne de valeur et éprouvent à ce jour, certaines difficultés commerciales. Elles sont du moins à la recherche active de capitaux ou de partenaires. L'entreprise 1, à la fois producteur d'un aliment fonctionnel, a fait le choix de distribuer directement son produit auprès des entreprises du commerce du détail au Québec (magasin de produits de santé naturels exclusivement). Aujourd'hui, elle admet que sa situation financière délicate la pousse à chercher activement des capitaux et/ou des partenaires d'affaires. Selon elle, la raison de cette situation s'explique par un lancement précoce de son produit et son incapacité à s'ajuster aux nouvelles réglementations. En effet, celles-ci imposent aux entreprises du secteur d'être en mesure de prouver scientifiquement l'efficacité de leurs produits. Aussi, l'entreprise 5, bien que possédant un modèle d'affaires différent de l'entreprise 1 éprouve les mêmes types de difficultés. Très présente en recherche et développement, elle a choisi depuis peu la création de son propre canal de distribution. Cette opération étant très coûteuse, elle est aujourd'hui à la recherche active de partenaires financiers.

Nous remarquons par contre que les entreprises ayant un chiffre d'affaires stable, ou en croissance, sont celles qui décident de maintenir leurs activités sur la base de leur savoir faire principal (la R-D, la production, la distribution). Nous verrons que dans cet exercice, la collaboration y détient un rôle majeur, car elle permet de réduire les coûts engendrés par l'intégration.

Afin de caractériser un processus de commercialisation propre à l'industrie des AFN, les firmes de l'échantillon ont été soumises aux différentes étapes d'un processus de commercialisation proposées par Aslesen (2005) et s'appliquant à l'industrie biotechnologique. Elles sont reprises maintenant.

7.1.3.1 Idée commerciale

Selon Aslesen (2005), tout processus de commercialisation débute par la génération d'une idée commerciale. L'entreprise 4, spécialiste en distribution de produits de santé naturels au Québec affirme que l'idée commerciale peut provenir de plusieurs sources, mais qu'elle est en général apportée par des besoins manifestés par le marché. Tout processus de commercialisation selon elle, passe par un procédé rigoureux de veille et d'identification des tendances existantes dans l'industrie. Elle affirme aussi que cette information peut provenir du réseau de l'entreprise, et que dans cet exercice, les clients et les fournisseurs détiennent un rôle très important. En effet, ce sont eux qui vont savoir déceler les nouveautés en termes de fabrication ou les réels besoins manifestés par les consommateurs.

Soit ça vient vraiment d'une idée et puis ensuite on va faire de la recherche là-dessus, ou soit on a une information qui nous vient, après ça, ça nous donne une idée. [...] l'information peut venir aussi du Groupe Jean Coutu qui est notre plus gros client. [...] Il y a des fournisseurs, souvent eux, ils font des recherches sur les tendances du marché, donc souvent ils peuvent nous apporter aussi des idées. Donc il y a plusieurs sources d'informations pour le début de l'idée. (Dirigeant, entreprise 5)

Au même titre, l'entreprise 3, au modèle d'affaires relativement similaire admet s'être lancée dans le marché de la glucosamine après avoir réalisé la croissance de la demande pour ce type de produits. « Par exemple, on a lancé il y a deux ans l'oméga 3. On était à peu près les derniers à avoir de l'oméga 3. Alors on a du faire un travail de moine pour présenter quelque chose qui vaille » (Dirigeante, entreprise 3).

Une idée commerciale peut aussi provenir d'un concept innovant qui n'existait pas encore sur le marché. C'est le cas des entreprises 1, 2 et 5. C'est de cette manière que l'entreprise 1 a lancé son produit fonctionnel grâce à une innovation dans le processus de germination du grain. De même, l'entreprise 2 justifie son activité sur le fait que les produits exclusivement composés de collagène n'étaient pas disponibles sur le marché lors de sa création. Enfin, l'entreprise 5 a voulu appliquer à des fins commerciales, un savoir-faire de pointe en extraction de molécules qu'aucune autre entreprise n'était en mesure de produire avant elle. Cette observation revient à la typologie des innovations proposée en management stratégique concernant les orientations « marché » ou

« technologies » poursuivies par les firmes (Kohli et Jaworski, 1990; Traill et Grunert, 1997; Chesbrough, 2003).

7.1.3.2 Période d'incubation de l'idée

La période d'incubation est l'étape suivante dans le processus de commercialisation décrit par Aslesen (2005). Elle va donc fortement dépendre de la source de l'idée commerciale. Son objectif va porter essentiellement en une application concrète de l'idée par la création d'un produit ou d'une technologie commercialisable.

Cette période est donc caractérisée par une analyse approfondie des capacités de la firme et de la manière dont elle va les ajuster aux nouveaux besoins que requiert son idée. La validation de l'idée commerciale dépend de plusieurs facteurs : aussi bien technique (capacité technologique de la firme), que juridique (en règle avec la nouvelle législation) ou économique (la firme a-t-elle les capacités financières de sortir ce produit, peut-elle le faire?). « Puis, après ça, nous, on regarde, on essaie de valider l'idée un peu auprès du biochimiste qui voit s'il y a possibilité avec Santé Canada, par rapport aux ingrédients, par rapport à tout ça, s'il y a la possibilité au niveau technique » (entreprise 4). L'entreprise 3, de la même manière, a fait de gros efforts à l'interne afin de pouvoir se différencier de la concurrence. « On a mis au moins 5 personnes à la recherche et développement pour aller chercher des points pointus qui pouvaient nous différencier » (Dirigeante, entreprise 3).

Pour les entreprises dont l'activité commerciale est plus récente et dont le processus de commercialisation est en cours de construction, cette période est accompagnée de questions plus générales. Ainsi, l'entreprise 1 s'interroge sur les moyens selon lesquels le client est approché (« comment on vend ça? »), l'entreprise 2 sur l'identité à donner au produit (« à partir de cette idée là, [...] on s'est assis avec un de mes collaborateurs pour donner une identité à ce produit »), alors que l'entreprise 5 se penche sur le marché qu'elle veut pénétrer (« donc on a choisi, non pas par défaut, mais aussi par opportunité, le domaine des produits de santé naturels »).

7.1.3.3 Démonstration et implémentation

La période de démonstration et d'implémentation a généralement lieu lorsque que l'entreprise a une bonne idée de ce qu'elle veut commercialiser. Cette phase va essentiellement servir à démontrer les caractéristiques des produits et comment prouver leur efficacité auprès des clients et des instances gouvernementales.

L'entreprise 1 souligne, qu'« il faut penser, grâce à une recherche et développement encore plus sophistiquée, d'être capable de détenir les choses, de définir les promesses que l'on donne au consommateur, de définir exactement c'est quoi la valeur ajoutée [du produit] » (Dirigeant, entreprise 1). Cette démonstration de l'efficacité du produit passe par le fait de monter des fiches détaillées sur les produits et de leur composition :

Donc après ça nous on travaille une idée visuelle, puis on va présenter au bureau chef. Parce que c'est eux qui doivent accepter le produit, sinon on ne peut pas vendre le produit, ça ne sert à rien. Donc on monte des feuilles de produits avec vraiment tous les détails des produits, puis après avec un visuel (Responsable, entreprise 4).

Pour les produits innovants, ou nécessitant un savoir-faire technologique plus pointu, cette étape peut comprendre une série de tests de marché afin de définir l'impact du produit auprès du consommateur. L'entreprise 5 raconte « qu'il fallait convaincre les gens autour, [...] que ce soit les investisseurs et les banques [...], que ça pouvait se faire ». Cependant, d'une manière générale, comme le résume le président de l'entreprise 2, au cours de cette période, « l'emphasis est non plus sur le développement de la formule, mais plus sur la mise en marché, du nom, et de la qualité du produit ».

7.1.3.4 La diffusion

La phase de diffusion sur le marché varie fortement selon le fait que l'entreprise possède ou non son propre canal de distribution. Lorsque c'est le cas (entreprises 3 et 4), la mise en marché est une étape ne nécessitant que peu d'efforts. L'entreprise se contente d'introduire son nouveau produit à son réseau de distribution déjà bien en place.

Ainsi, l'entreprise 3, pour chaque lancement de nouveaux produits, organise un plan d'action fait de présentations auprès des plus importants porte-paroles de sa clientèle.

On s'est donné comme marché d'abord les thérapeutes. Notre plan d'action, c'est d'abord de faire une présentation, donc on a envoyé une invitation à nos plus importants porte-paroles. Ils sont venus et on leur a expliqué avec celui qui avait préparé la formulation, comment la mise en place allait se faire et pourquoi ce produit plutôt qu'un autre (Dirigeante, entreprise 3).

L'entreprise 4 admet, une fois un produit lancé, ne plus avoir à s'occuper de la distribution. Cependant, elle précise qu'après cette étape, commencent les efforts de publicité auprès du consommateur final. « Là ensuite on s'occupe du reste, d'aller chercher notre consommateur final. On fait beaucoup de publicité dans les circulaires qui vont être en pharmacies, dans les revues publicitaires, dans les revues de santé [...] » (Dirigeant, entreprise 4). Elle affirme, de plus, effectuer un suivi constant de ses produits grâce à son équipe de représentants. Elle précise donc que « tous les mois, il y a des meeting avec des gens à l'interne et des représentants ». Cette phase sert à assurer en amont les ventes du produit auprès du client final.

Pour les cas des firmes 1, 2 et 5, la situation semble différente. En effet, ne possédant pas à l'origine leurs propres canaux de distribution, cette étape demande des investissements plus importants. A titre d'exemple, le dirigeant de l'entreprise 1 souligne que : « la première fois, je suis parti avec mon baluchon et je suis allé dans tous les magasins de produits de santé naturels au Québec ».

Cependant, la forme la plus courante pour ces entreprises reste le recours aux partenariats. Ainsi, l'entreprise 1 poursuit en précisant qu'elle est vite passée par des grossistes, alors que l'entreprise 2 par une agence de distribution pour sa mise en marché

nationale ainsi que par des accords de licence exclusifs pour l'extension de son marché géographique à l'international.

Un résumé des différentes étapes du processus de commercialisation des firmes de notre échantillon est présenté au tableau 7.4

Tableau 7.4 Les étapes du processus de commercialisation des firmes de l'échantillon

	Idée commerciale	Période d'incubation	Démonstration et implémentation	Lancement sur le marché	Phase qui suit le lancement
Entreprise 1	Connaissance des propriétés du grain. Volonté de garder l'aliment en vie par un processus de germination.	Questionnement sur la forme que devait prendre cette idée : une poudre (aliment fonctionnel)	Manque de capitaux pour prouver l'efficacité du produit.	Effort de représentation auprès des magasins de santé naturels au Québec. Ensuite, accord d'exclusivité auprès d'un distributeur.	Analyse du feed-back du consommateur Les caractéristiques du produit sont revisitées
Entreprise 2	L'entrepreneur fondateur était en contact avec la protéine de collagène. Volonté d'améliorer le produit existant sur le marché. Entente d'exclusivité avec un laboratoire de fabrication pour la production.	Volonté de donner une identité au produit	Effort non pas sur le développement, mais sur la mise en marché : nom du produit, emballage, qualité.	Partenariat auprès d'une agence spécialisée dans la distribution. Accords progressifs de licence à l'étranger	Efforts publicitaires importants
Entreprise 3	Analyse des tendances du marché : un produit est visé (glucosamine).	Production pour l'adapter aux besoins des clients et aux compétences de l'entreprise. Volonté de différencier le produit de la concurrence.	Travail de documentation pour expliquer les caractéristiques du produit et ses avantages par rapport à la concurrence.	Marché des thérapeutes. Lancement d'invitation auprès des porte-parole de la clientèle et tenue de conférences.	Attention à tout instant au service technique Possibilité de rappeler un produit.

Entreprise 4	Information captée du marché. Le plus souvent du réseau de l'entreprise : clients ou fournisseurs.	Volonté d'adapter l'idée aux compétences de l'entreprise (biochimiste) Evaluation des possibilités de l'idée auprès de Santé Canada par rapport à la constitution du produit	Préparation des feuilles du produit et du visuel. Volonté d'adapter le produit au besoin de la clientèle (bureaux chefs). On leur soumet les feuilles du produit.	Produit placé dans les rayons par l'intermédiaire d'ententes avec les grossistes. Efforts importants de publicité Travail des représentants	Suivi des ventes par les représentants Ajustements mineurs si nécessaires sur le visuel du produit Efforts publicitaires.
Entreprise 5	Spin off d'université, accord exclusif sur une licence de l'Université de Sherbrooke. Volonté d'exploiter des compétences acquises en extraction de molécules	Choix de l'industrie visée : produits de santé naturels.	Volonté de cibler un segment particulier de consommateurs : les douleurs musculaires (glucosamine). Vente de services technologiques en microbiologie auprès des professionnels de l'industrie.	Vente de molécules auprès de fabricants de produits de santé naturels.	Analyse du feed-back des ventes et volonté de créer un canal de distribution propre à la firme (éliminer les intermédiaires).

7.1.4 Les alliances et collaborations

Le dernier thème présenté est celui des alliances et collaborations. Il permettra d'identifier la présence d'alliances et collaborations chez les entreprises de l'échantillon et leur(s) rôle(s) dans ce même processus (troisième et quatrième sous-questions de recherche).

La première observation pouvant être faite concerne les formes d'alliances. Ainsi, contrairement à l'état qui est fait dans la littérature, la présence de contrats d'alliances comme décrite en annexe B, n'est que peu observable sur le terrain. En fait, aucune entreprise de notre échantillon ne semble participer à une quelconque « joint venture » pour la commercialisation de ses produits. L'accord officiel le plus fort observé, est la licence, avec ou sans exclusivité sur les ventes. Ainsi, à la question si oui ou non la firme entretenait des alliances avec des partenaires pour la commercialisation de ses produits, toutes répondaient que non. « Les partenariats, actuellement, je ne peux pas dire que j'en ai » (Dirigeant, entreprise 1). « Aucun, on vend notre ingrédient, eux autres achètent [...] » (Dirigeant, entreprise 5).

Aussi, ces accords de licences peuvent être soumis ou non à des comportements coopératifs des entreprises (Jolly, 2001). Dans la majorité des cas, les interviewés admettent que la confiance est un élément important pour la bonne tenue de leurs partenariats.

Moi j'aime développer la confiance. Il faut que j'aie confiance en mes partenaires, en mes employés de sorte que même notre directrice de développement, jamais elle a de comptes à me rendre. A savoir où elle est rendue ou quoique ce soit (Dirigeant, entreprise 2).

De la même manière, l'entreprise 1 précise que « l'avancement d'un partenariat doit être basé sur la confiance » et celui de l'entreprise 4 que la tenue d'un partenariat est « vraiment une question de confiance ».

Il arrive aussi que dans certains cas, les accords de licence puissent se gérer en de véritables collaborations. Celles-ci se manifestent par des rencontres entre partenaires et des objectifs partagés sur les stratégies commerciales à adopter. Les produits découlant

de cette collaboration comportent les marques de commerce des deux partenaires. C'est le cas par exemple de l'entreprise 4 dans la distribution de l'un de ses produits.

Cependant, même si la confiance est avancée comme un élément essentiel pour la création et le maintien de partenariats, elle est décrite comme non essentielle par d'autres intervenants. Ainsi l'entreprise 3 estime se baser d'abord sur la qualité du produits offert par le partenaire, alors que l'entreprise 5 se base sur la réputation de celui-ci (Stuart, 1998; Doz et Hamel, 2000). L'intérêt est axé sur les caractéristiques du produit, du service, ou de la technologie offerts. Ils admettent donc que les relations qui les lient à leurs partenaires restent principalement d'ordre contractuel et professionnel.

En ce qui concerne la situation des collaborations dans le processus de commercialisation, celles-ci ont tendance à se localiser à plusieurs endroits. Les discours des intervenants démontrent une tendance pour les firmes axées « technologie » à co-développer les produits avec des distributeurs de produits de santé naturels. L'entreprise 4 par exemple tisse des liens étroits avec des fournisseurs et effectue avec eux une véritable collaboration pour ses opérations de commercialisation. Celle-ci, spécialisée dans la mise en marché, prend en charge tous les aspects commerciaux, marketing et de mise en marché, alors que l'entreprise partenaire lui apporte un produit innovant lui permettant d'accroître son portefeuille de produits. Cet aspect traduit aussi une réelle difficulté pour les firmes orientées technologie à maîtriser tous les impératifs nécessaires pour la mise en marché des produits de santé naturels.

La nouvelle législation a un impact important pour les firmes et semble favoriser la création de liens entre les partenaires. En effet, les entreprises 3 et 4 avouent devoir collaborer avec leurs fournisseurs de façon plus étroite afin d'obtenir toutes les informations nécessaires sur les caractéristiques précises des produits. Les nouvelles demandes du gouvernement concernant l'innocuité et l'apport précis des produits de santé naturels nécessitent des connaissances détaillées de la technologie utilisée et donc une meilleure collaboration entre partenaires en amont et en aval sur la chaîne de valeur de l'industrie. On peut noter à ce titre la collaboration étroite existant entre l'entreprise 2 et son laboratoire de fabrication, ainsi que les entreprises 3 et 4 avec des firmes orientées « technologie » (notion d'exogamie, Jolly (2001)).

Concernant cette nouvelle réglementation, tous les répondants se sont sentis profondément concernés par les nouvelles directives lancées par le gouvernement canadien. Ainsi, même si toutes ont déclaré qu'il s'agissait d'un ajout de contraintes supplémentaires au niveau de la production, de la formulation des produits, ainsi que de la mise en marché (aspects marketing), certains les ont considérées comme un frein important à leurs activités commerciales (entreprise 1). Cette nouvelle situation nécessite donc une actualisation constante des informations disponibles sur le secteur et une connaissance technologique très précise sur les produits (c'est pour cela que toutes manifestent effectuer d'importants efforts de veille sur le marché).

Les partenariats se situent aussi chez les distributeurs auprès de grossistes et détaillants de l'industrie afin de mettre les produits sur les marchés. Même si beaucoup de ces relations sont d'ordre contractuel, elles sont en général accompagnées d'une réelle collaboration afin d'évaluer le feedback des produits sur le marché et l'impact des ventes auprès du consommateur final. L'entreprise 4 admet fonctionner en totale collaboration avec son détaillant principal et l'entreprise 3 en parfait accord avec les prescripteurs naturopathes.

En définitive, le point le plus marquant et peu mentionné dans la littérature, est le fait que les partenariats ont souvent tendance à se matérialiser de manière tacite. Ils ne sont en effet pas tous accompagnés d'accords signés, mais se manifestent par « de bonnes relations d'affaires ». Prenons encore le cas de l'entreprise 4 : celle-ci ne sort pas un seul produit de ses étagères sans le « feu vert » complet de ses clients. Elle en arrive même à produire à la demande du client et selon ses propres besoins. De la même manière, l'entreprise 5 affirme avoir d'excellentes relations avec ses clients, même si elle admet ne pas posséder de partenariats. Ces informations nous renseignent donc sur le fait que la frontière entre les relations d'affaires et le partenariat est souvent floue et que contrairement aux alliances, les comportements collaboratifs semblent dominer les relations interentreprises. La place des réseaux sociaux (Gulati, 1995 ; Powel et al., 1996 ; Gulati, 1998) semble donc très présente dans le secteur.

Tableau 7.5 Les différents partenariats, collaborations, accords de licence et ententes des firmes de l'échantillon

	Partenariats, accords de licence, collaboration et autres formes d'entente
Entreprise 1	Partenariats : aucun partenariat présentement. Collaborations : Accord exclusif avec un distributeur de produits de santé naturels pour la mise en marché de l'aliment fonctionnel. Autres : Appartenance à un réseau de professionnels sur l'industrie des produits de santé naturels.
Entreprise 2	Partenariat pour la fabrication : Entente d'exclusivité mondiale sur la fabrication, la formulation du collagène en capsule auprès d'un laboratoire de fabrication (de type CMO). Partenariat pour la distribution avec une agence de représentation. Accords de licence. Effectués pour le développement international Collaborations avec une consultante pour l'analyse de l'industrie Autres : Appartenance du président directeur général à une association ayant pour but de mieux savoir communiquer.
Entreprise 3	Partenaire pour la R&D. Fournisseur de services afin d'effectuer des tests sur l'efficacité des produits. Partenaires pour l'envergure de produits. Fournisseur belge de produits de santé naturels. Partenariats pour la distribution et la commercialisation à l'étranger. Distributeur en Guadeloupe.
Entreprise 4	Partenariat pour la coproduction (niveau national et international): le partenaire s'occupe de la conception du produit alors que l'entreprise 4 de tout l'aspect commercial et distribution. Accords de licences : Obtention d'accords de licence pour la distribution des produits cosmétiques en provenance d'Italie. Collaboration : Entente étroite avec les grossistes et les distributeurs en pharmacies pour la distribution.
Entreprise 5	Partenariats : L'entreprise 5 avance ne pas posséder de partenariat. Elle a des relations purement contractuelles avec ses clients. Collaboration avec des consultants spécialisés dans la mise en marché. Le but était d'approcher les clients et servir d'intermédiaire. Collaboration pour la distribution de produit. Agent spécialisé dans la distribution au niveau provincial et un autre au niveau national et international. Le but recherché était celui de la réputation que pouvait lui apporter le partenaire.

7.2 Réponses aux questions de recherche

La réponse aux questions recherche revient à croiser les trois thèmes soulignés précédemment : 1) la stratégie de l'organisation, 2) la structure de son processus de commercialisation et 3) la place des alliances et collaborations. Chacun de ces thèmes s'intègre d'une manière plus large dans la réponse à la question principale de recherche.

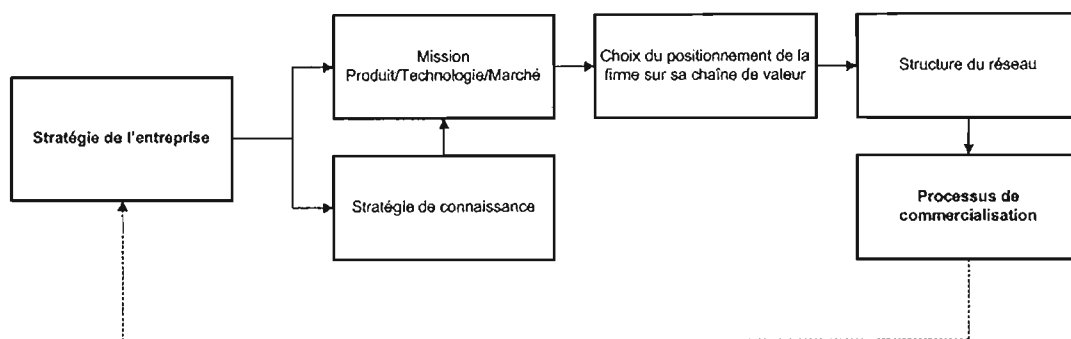
Dans un secteur émergent, comme celui des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques, comment les alliances et collaborations participent elles du processus de commercialisation des firmes?

7.2.1 L'influence de la stratégie sur le processus de commercialisation de la firme : réponse à la première sous question de recherche

- **Comment la stratégie (mission/marché/connaissance) influence-t-elle le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?**

Le cadre d'analyse choisi au cours de cette recherche intègre celui de la gestion des connaissances. C'est pourquoi, l'influence de la stratégie d'entreprise sur la structure du processus de commercialisation est analysée sous l'angle des compétences distinctives et de la stratégie de connaissance des organisations. Pour ce faire, un schéma synthétique est utilisé (figure 7.2) afin d'ancrer les différents points pouvant servir d'éléments de réponse à cette première sous-question de recherche. Celui-ci tentera d'articuler de façon dynamique les concepts étudiés permettant de lier la stratégie d'entreprise aux activités de mise en marché.

Figure 7.2 Schéma d'un modèle dynamique de l'influence de la stratégie d'entreprise sur le processus de commercialisation de la firme



7.2.1.1 Description du modèle

Le point de départ du modèle est issu de l'introduction de l'aspect *technologique* dans la définition de la mission d'entreprise proposé par Buzzell (1987). L'auteur, en définissant la technologie comme un élément porteur de connaissances, ouvre la voie sur des courants de pensées intégrant la notion de compétences spécifiques à celle de la stratégie d'entreprise. Celle-ci n'est désormais plus associée uniquement à l'école du positionnement de Porter (1980), mais s'intéresse aussi à la manière dont la firme va se focaliser sur sa capacité à comprendre, organiser et améliorer ses compétences distinctives pour se créer un avantage concurrentiel durable (Johnson et al, 2005). C'est pourquoi, la dimension connaissance est ajoutée à la réflexion stratégique, point de départ du modèle.

Ensuite, le modèle porte une attention particulière à la position de la firme au sein de sa chaîne de valeur ainsi qu'à la structure de son réseau. Pour cela, il s'appuie sur les travaux de Chesbrough (2003) et son concept de *Business Model*. Selon l'auteur, la technologie prend de la valeur uniquement lorsqu'elle est commercialisée. Dans un cadre d'innovation ouverte (en réseau, ou « open innovation », reliée à la complexité de l'innovation technologique en contexte high-tech), tout modèle d'entreprise créateur de

valeur doit comprendre un certain nombre de dimensions, dont un choix de positionnement sur la chaîne de valeur et la volonté de se situer d'une manière optimale dans un réseau de valeur (constitué de partenaires commerciaux envisageables).

Enfin, le processus de commercialisation est envisagé comme la dernière étape de la réflexion stratégique dans la mesure où, comme le soulignent Kotler et Simon (2004), il comprend un ensemble de mesures tactiques et opérationnelles de mise en marché. En fin de modèle, l'influence du processus de commercialisation sur la stratégie d'entreprise lui confère une construction de type dynamique.

La réponse à cette sous-question de recherche sera donc traitée en deux étapes. Après avoir identifié la relation existante entre la stratégie d'entreprise (stratégie de connaissance) et son positionnement sur sa chaîne de valeur, les conséquences sur la structure de son processus de commercialisation seront analysées.

7.2.1.2 La relation entre la stratégie de connaissance sur le positionnement de la firme

Deux variables seront ici utilisées afin de définir la stratégie de connaissance de la firme. La première est la distinction proposée par March (1991) entre l'exploration et l'exploitation de nouvelles connaissances. Elle traduit l'orientation choisie par la firme lors de l'acquisition de nouveaux savoirs. La deuxième est empruntée à Murray (2001), lorsqu'elle dissocie le fait d'aller chercher l'information à l'interne ou à l'externe des frontières de l'organisation. Enfin, la nature de la connaissance, technique ou scientifique, sera aussi spécifiée. Notons que la volonté d'acquérir un nouveau savoir motive les comportements coopératifs. La nature de la connaissance échangée ici au travers des relations inter organisationnelles est donc de nature tacite (Grant et al., 2004).

Toute organisation ne semble pas poursuivre la même orientation en termes de stratégie de connaissances. On reconnaît dans la littérature deux orientations possibles et offertes à la firme afin d'accroître le savoir et donc les compétences de son organisation. Alors que March (1991) distingue l'exploration de l'exploitation de nouvelles connaissances, Spender (1992) dissocie lui aussi le fait pour une entreprise de générer des nouvelles connaissances à celui d'utiliser un savoir déjà existant (application de nouvelles connaissances). L'entreprise poursuivant une stratégie d'exploration, se lance

dans une voie d'acquisition de nouvelles connaissances souvent très coûteuse mais qui lui permet de construire un avantage spécifique difficilement imitable par les autres organisations. A la différence, une stratégie d'exploitation, se contente d'aller chercher des connaissances déjà existantes et disponibles sur le marché, de les assimiler au sein de l'organisation et d'accroître ainsi les compétences internes (Bierly et Chakrabarti, 1996).

Ainsi, une première observation concernant la stratégie de connaissance des firmes de notre échantillon peut être faite au regard des résultats recueillis lors de notre collecte de données. Il semble en effet que la voie de l'exploitation soit un phénomène relativement répandu. En effet, même si elles arrivent à développer des connaissances uniques sur certains produits et procédés, les efforts de création de connaissances ont presque toujours lieu en exploitant un savoir faire déjà existant.

Prenons par exemple les cas des entreprises 1 et 2, au modèle d'affaires plus ou moins similaire. Bien que l'entreprise 1 avance maîtriser un savoir-faire unique dans le processus de germination du grain, sa stratégie de connaissance est principalement orientée vers des compétences de mise en marché. De la même manière, l'entreprise 2 admet ne plus s'intéresser aux caractéristiques de son produit, mais plus à des nouvelles compétences stratégiques de mise en marché, nécessaire à son développement.

En ce qui concerne les entreprises 3 et 4, l'observation est encore plus claire. On peut voir que la majeure partie des produits qu'elles mettent en marché, est issue d'une analyse rigoureuse des tendances existantes. Enfin, l'entreprise 5, voulant créer son propre canal de distribution, admet faire appel à des compétences extérieures afin d'acquérir un savoir-faire nécessaire en marketing pour pouvoir elle-même commercialiser ses produits. Elle fait de plus appel à son réseau de chercheurs pour améliorer ses connaissances scientifiques. Cette tendance à l'exploitation est d'autant plus marquée que les firmes ont la nécessité d'avoir recours à un système de veille performant sur l'industrie afin de s'ajuster aux nouvelles réglementations imposées par le gouvernement.

Cependant, contrairement aux autres firmes de l'échantillon, l'entreprise 5 semble poursuivre parallèlement une stratégie de connaissance orientée vers l'exploration de nouveaux savoirs (March, 1991). Ainsi, même si elle admet exploiter un ensemble de

connaissances afin de faciliter la mise en marché de ses produits, celle-ci possède des compétences spécifiques et non imitables en extraction de molécules. Ces propos nous permettent donc de valider ceux de Zack (1999) qui affirme que les stratégies de connaissances, exploration ou exploitation, ne sont pas mutuellement exclusives.

La deuxième variable étudiée ici concerne la manière dont les firmes se procurent leurs nouvelles connaissances. Effectuent-elles cette recherche à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières de la firme (Murray, 2001) ? La recherche de connaissances à l'interne est effectuée dans la totalité des cas rencontrés. Ce fait est explicable par le fait que les firmes ont la nécessité d'avoir recours à des efforts permanents de veille sur l'industrie. En effet, les impacts de la nouvelle réglementation préoccupent beaucoup les professionnels et leur impose une bonne connaissance des tendances du secteur des AFN (surtout au niveau législatif). D'autres formes de recherche à l'interne sont aussi observables, il s'agit par exemple dans le cas de l'entreprise 5 du recours à d'importants investissements en R-D.

Néanmoins, la forme la plus répandue de recherche de connaissances se manifeste à l'extérieur des frontières de l'organisation. On explique cela par le fait que toutes les entreprises semblent intégrer la notion de modèle d'innovation « ouvert » au sens de Chersbrough (2003), et que la place des réseaux est centrale dans leur activités commerciales.

Le tableau 7.6 résume les points observés précédemment et propose une typification des situations rencontrées sur les différentes stratégies de connaissances des firmes. Notons aussi que la nature de la connaissance y est spécifiée, connaissance de type technique ou scientifique. Une fois de plus, seule l'entreprise 5 se démarque réellement des autres entreprises de l'échantillon, avec des activités scientifiques à très forte valeur ajoutée.

**Tableau 7.6 Les différents types de stratégies de gestion des connaissances
des firmes de l'échantillon**

	Interprétation de la stratégie de connaissance	Exploration/Exploitation – Interne/Externe
Entreprise 1	Entente avec un professeur d'université Formation universitaire (MBA) Appartenance à des associations (industrielles et scientifiques) Travail de veille constant sur l'industrie	Exploitation technique – Externe Exploitation technique – Interne Exploitation technique – Externe Exploitation technique – Interne
Entreprise 2	Partenariat avec un laboratoire de fabrication (type CMO) Travail de veille constant sur l'industrie Recherches de compétences externes en communication et publicité (consultants) Appartenance à des associations d'industriels	Exploitation technique – Externe Exploitation technique – Interne Idem Exploitation technique - Externe
Entreprise 3	Travail de veille et actualisation constante des informations sur le segment des naturopathes Services offerts par des consultants Partage d'informations avec certains fournisseurs et client (naturopathes) Travail de veille sur les données techniques relatives au segment des naturopathes	Exploitation technique – Interne Exploitation technique – Externe Exploitation technique – Interne Idem
Entreprise 4	Directeur technique qui forme à l'interne Chimiste qui renseigne les représentants sur les produits vendus Partage d'informations avec les fournisseurs et clients (bureaux chefs)	Exploitation technique – Interne Idem Exploitation technique – Externe
Entreprise 5	Investissements en R&D, équipe de microbiologistes Ententes avec des universités Utilisation des réseaux des chercheurs (anciens universitaires) Contrat avec des professionnels pour la mise en marché Formation universitaire (MBA)	Exploration scientifique – Interne Exploitation scientifique – Externe Idem Exploitation technique – Externe Exploitation technique – Interne

7.2.1.3 La relation entre le positionnement de la firme et la structure de son processus de commercialisation.

La lecture des différentes chaînes de valeur décrites en annexe C, traduit l'hétérogénéité de l'échantillon. En effet, peu de firmes se ressemblent car toutes occupent différentes situations sur la chaîne de valeur de l'industrie (se référer à l'annexe C qui propose une caractérisation des chaînes de valeur des entreprises de l'échantillon).

La première entreprise de l'échantillon semble contrôler une bonne partie de sa chaîne de valeur, dans la mesure où elle tente à la fois de produire son aliment fonctionnel et de le commercialiser auprès de magasins de produits de santé naturels. De plus, elle poursuit à l'interne des activités de soutien en recherche et développement afin d'améliorer les caractéristiques de son produit. L'entreprise 2, grâce à un partenariat efficace avec un laboratoire de fabrication, se concentre uniquement sur les activités de commercialisation. Elle sert donc de lien entre les activités de production et celles de mise en marché. Les entreprises 3 et 4 possèdent un modèle d'affaires fortement similaires. Elles sont présentes aussi bien sur les activités de commercialisation, que sur celles de formulation et de production. Elles effectuent aussi à l'interne des activités de développement technologique pour améliorer la qualité de leurs produits. A la différence près que seule l'entreprise 3 distribue son produit directement aux naturopathes, sans le recours à des intermédiaires de type grossistes ou distributeurs. Elle a en effet choisi de s'adresser aux prescripteurs afin de toucher son client final. Enfin, l'entreprise 5, spécialisée avant tout dans les activités de soutien montre un savoir-faire en recherche de type fondamental, en développement technologique et transfert de technologies. Aussi, elle cherche depuis peu à maîtriser les activités de formulation et de mise en marché.

Le cadre mental³⁶ de l'entreprise conditionne son positionnement sur la chaîne de valeur de son industrie et donc la structure de son réseau (Galbraith, 1986). Les entreprises 1, 2, 3 et 4 se situant en aval sur la chaîne de valeur, possèdent un réseau de partenaires similaires. En effet, fortement orientées vers la mise en marché de produits,

³⁶ Nous faisons référence ici au cadre mental au sens de Galbraith (1986). L'auteur entend par cadre mental, le choix de positionnement de la firme sur la chaîne de valeur de son industrie. Ce positionnement peut s'effectuer en amont, en aval, ou même à plusieurs endroits de la chaîne de valeur et conditionne l'activité et la stratégie de l'entreprise.

toutes adressent leurs services soit à des clients consommateurs (naturopathes), soit à des grossistes distributeurs. A l'opposé, l'entreprise 5, cherche à commercialiser avant tout un savoir-faire technologique. Son réseau est donc prioritairement d'ordre scientifique et s'adresse non pas à des professionnels de la distribution, mais plus à des fabricants et autres utilisateurs de consommations intermédiaires³⁷. Au cours de son processus de commercialisation, celle-ci peut choisir aussi bien de vendre un service technologique (savoir-faire en microbiologie) ou bien de fournir des produits de consommation intermédiaire auprès d'autres acteurs de l'industrie (producteurs, grossiste, distributeurs).

En définitive, on observe donc ici deux formes de réseaux d'affaires différents et donc deux processus de commercialisation dissociables. Le premier est celui représenté par la majorité des firmes de l'échantillon et concerne les entreprises 1, 2, 3 et 4. Il est caractérisé par une orientation fortement axée marché et un cadre mental de l'entreprise situé en aval sur la chaîne de valeur de l'industrie. Le deuxième type est plus rare en ce qui concerne notre échantillon et se caractérise par une orientation fortement axée technologie. Les partenaires d'un réseau diffèrent donc fortement à mesure que le centre de gravité de l'entreprise varie sur sa chaîne de valeur. Il y a donc une réelle influence entre le positionnement de la firme sur sa chaîne de valeur, la structure de son réseau d'affaires et celle de son processus de commercialisation.

7.2.1.4 Réponse à la première sous question de recherche

La figure 7.2 traitant de l'influence de la stratégie d'entreprise sur le processus de commercialisation a permis d'apporter des éléments de réponse pour cette première sous-question de recherche.

Dans un premier temps, il a été démontré qu'il existe une relation entre la stratégie d'entreprise et son positionnement sur sa chaîne de valeur. Cette relation est observable selon la nature de la connaissance recherchée par l'entreprise. Est-elle d'ordre technique

³⁷ L'activité de vouloir commercialiser son propre produit nutraceutique est nouveau pour l'entreprise 5. Celle-ci concentrait la plus grande partie de son activité vers la vente de services et de consommations intermédiaires pour des professionnels de l'industrie des AFN (producteurs, grossistes, distributeurs).

ou scientifique ? A cette question, seule une firme procède à la recherche et l'acquisition d'un savoir-faire de type scientifique. Toutes les autres, privilégient l'aspect technique de la mise en marché.

Maintenant, compte tenu du type de connaissances recherchées par les firmes, celles-ci se différencient aussi selon l'orientation choisie en termes de stratégie de connaissance. On remarque à ce sujet que lorsque l'information est d'ordre technique, la voie choisie par la firme est généralement celle de l'exploitation. C'est le cas de toutes les entreprises de notre échantillon. Par contre, lorsque celle-ci est d'ordre scientifique et que l'entreprise base son modèle d'affaires uniquement sur la commercialisation d'une compétence scientifique poussée (sous la forme d'un service, d'un produit fini ou d'une consommation intermédiaire), celle-ci peut aussi avoir recours à l'exploration. C'est le cas de l'entreprise 5.

Sans parler d'influence, il y a donc une relation étroite entre le type de compétence recherché par la firme, sa stratégie de connaissance et son positionnement sur sa chaîne de valeur. Seulement, il a été aussi démontré dans un deuxième temps, que le positionnement de la firme sur sa chaîne de valeur conditionne sa situation dans son réseau et donc la structure de son processus de commercialisation. Les firmes 1, 2, 3 et 4, situées en aval sur leur chaîne de valeur semblent posséder un processus de commercialisation orienté vers la vente d'un produit fini et une forte « orientation marché ». A l'inverse, l'entreprise 5 semble avoir un processus de commercialisation différent des autres entreprises, dans la mesure où son orientation « technologie » l'oblige à se tourner vers d'autres partenaires commerciaux. Elle appartient donc à ce que l'on appelle une firme suivant un modèle orienté technologie (« technology push »).

En conclusion, il est possible de valider la relation existante entre la stratégie d'entreprise et la structure de son processus de commercialisation. Ainsi, à mesure que la firme privilégie la recherche de connaissances scientifiques, celle-ci va avoir recours plus aisément à l'exploration de nouveaux savoirs et possèdera un centre de gravité situé en amont sur sa chaîne de valeur. A l'inverse, une entreprise privilégiant la recherche de connaissances techniques aura une meilleure propension à se tourner vers l'exploitation et possèdera un centre de gravité situé plus en aval sur sa chaîne de valeur.

7.2.2 Caractérisation d'un processus de commercialisation pour l'industrie des AFN : réponse à la deuxième sous question de recherche

La caractérisation d'un processus de commercialisation est un exercice délicat dans la mesure où peu de documentation est disponible dans cette direction. Ici, l'intérêt est de traiter les données recueillies au cours des entrevues afin de pouvoir typifier les différents processus de commercialisation rencontrés. L'objectif est de caractériser un processus pour l'industrie des AFN.

Rappel de la sous-question de recherche :

- **Comment caractériser le processus de commercialisation des firmes du secteur des aliments fonctionnels et produits nutraceutiques ?**

Le fait marquant observé au cours des entretiens est l'aspect évolutif que revêt le processus de commercialisation des firmes. Loin de posséder une forme fixe et prédéterminée, celui-ci semble se construire parallèlement à l'activité de la firme. Il peut donc être analysé d'une manière temporelle. Ainsi, selon cette observation, la réponse à cette question de recherche sera traitée en deux parties. La première concernera les firmes dont le processus de commercialisation semble être *établi*. La deuxième, celles dont le processus de commercialisation est en construction et reconnaissable par son aspect *émergent*.

7.2.2.1 Processus classique de commercialisation

La matrice de la figure 7.7, issue des informations tirées de la collecte de données, vise à caractériser les principales étapes d'un processus de commercialisation que nous qualifions « d'établi ».

Tableau 7.7 Principales étapes d'un processus de commercialisation
« établi »

Idee commerciale	Période d'incubation	Démonstration et implémentation	Lancement sur le marché
Analyse des besoins du marché et des pratiques déjà existantes Approche de nouveaux partenaires voulant bénéficier du réseau de l'entreprise (capacité de mise en marché, réputation, crédibilité sur le marché, connaissances de la réglementation) Information importée du réseau de l'entreprise, clients et/ou fournisseurs exprimant une demande du marché	Analyse de l'idée commerciale à l'interne et confrontation avec les capacités de la firme (R&D, production, mise en marché). Mise en place d'une stratégie commerciale pouvant se différencier de la concurrence	Conception et démonstration du produit simultanément avec les clients et/ou les fournisseurs. Attente du « feu vert » du client	Utilisation des canaux de distribution de la firme Effort important de publicité (marketing commercial, conférences) Suivi des ventes auprès des clients (cela peut se faire par l'intermédiaire des représentants) Retouches mineures si nécessaire

L'idée commerciale est majoritairement issue d'une analyse constante des besoins du marché. Le processus de commercialisation se base donc sur une stratégie d'imitation des tendances déjà existantes. En général, l'entreprise possède à l'interne un personnel qualifié, avec de bonnes connaissances sur l'industrie, effectuant un travail de veille permanent. A titre d'exemple, on peut citer l'entrée de l'entreprise 3 dans le marché de la glucosamine après une demande qui se manifestait de façon croissante pour ce type de produits.

Cette idée commerciale peut aussi se manifester depuis l'externe, grâce à une information provenant des acteurs du réseau de l'entreprise. Elle peut venir tout d'abord des clients de l'entreprise, lorsque ceux-ci éprouvent le besoin de recevoir un produit ou un service personnalisé (ils bénéficient des compétences spécifiques de l'entreprise et de

son savoir-faire sur le segment de marché qu'elle dessert), mais aussi des fournisseurs, qui, dans leurs activités de R-D, arrivent à dégager de nouvelles opportunités d'affaires (nouveaux procédés de fabrication pouvant différencier l'offre de l'entreprise sur le marché).

Enfin, il arrive que l'idée commerciale provienne d'un acteur extérieur au réseau de l'entreprise, mais cherchant à former un lien de partenariat avec celle-ci. Il s'agit généralement de fournisseurs de produits spécialisés, permettant une complémentarité dans la gamme de produits offerts, sans risque de « cannibalisation » des marchés pour l'entreprise.

La période d'incubation s'apparente à une confrontation entre l'idée commerciale et les capacités de la firme. Elle vise à déceler si oui ou non, la firme est capable de produire cette idée, et comment en axer la production sur ses compétences spécifiques. La firme se concentre particulièrement sur les aspects techniques du nouveau produit à commercialiser. A titre d'illustration, cette étape viserait à comprendre comment l'entreprise 3, spécialiste du segment des naturopathes, serait en mesure d'offrir un produit à base de glucosamine et pouvant répondre spécifiquement aux besoins de sa clientèle.

Cette période d'incubation a ensuite pour objectif de différencier le produit par rapport à la concurrence. C'est aussi sur cette base de différenciation que se met en place la stratégie commerciale de la firme (feuille détaillée des caractéristiques du nouveau produit).

La période de démonstration et d'implantation se fait simultanément avec le fournisseur et/ou le partenaire en amont (s'il y a présence de l'un et/ou de l'autre) et le client situé en aval. L'intérêt ici est d'avoir une connaissance parfaite des caractéristiques du produit afin d'en faire le marketing, mais aussi des exigences du client afin de lui servir un produit des plus personnalisé. Quoiqu'il en soit, pour le cas de l'entreprise 3 comme pour celui de l'entreprise 4, la décision de mise en marché ne se fait pas sans un accord au préalable du client. C'est pourquoi, dans cette phase de démonstration et d'implantation, le « feu vert » du client est un élément déterminant pour la mise en marché du produit.

Cette étape est aussi déterminante en ce concerne le volet réglementaire auquel sont soumis les produits de type AFN. Pour des entreprises procédant à ce type de processus de commercialisation, cette étape s'intègre facilement dans les routines organisationnelles de l'entreprise (Nelson et Winter, 1982). En effet, leur structure plus importante, leur capacité financière, leur ancienneté sur le marché et la force des liens qu'elles entretiennent avec leur environnement, leur garantissent une meilleure maîtrise des étapes reliées à la validation d'un produit sur le marché.

Enfin, le lancement sur le marché s'effectue à l'aide des canaux de distribution existants de la firme. Cette phase est surtout caractérisée par des dépenses importantes de publicité (médias) et marketing (négociation de la situation en magasins) servant d'appui pour la mise en marché. En général, c'est aussi dans cette phase que l'on essaie de capter rapidement la réaction du marché grâce au *feed-back* du consommateur. L'entreprise 4, en tant que distributeur, avoue que sa compétence maîtresse se situe dans le travail de ses représentants qui sont considérés comme « le pouls » de l'entreprise. C'est en général eux qui vont effectuer le suivi des ventes et rapporter l'impact du produit auprès du consommateur. Suite à cette réponse du marché, l'entreprise peut décider de revenir sur certains aspects de son produit. Lorsque les retouches concernent les caractéristiques spécifiques du produit, cela est suivi en général d'un retrait de celui-ci du marché. Cependant, ces cas sont isolés et si retouches il y a, elles sont uniquement d'ordre mineur (surtout aspect visuel du produit). A titre d'exemple, on inclue dans cette étape, la réévaluation du packaging d'un produit.

D'une manière générale, les firmes possédant ce type de processus de commercialisation sont reconnaissables par la qualité et la force des liens qui constituent leurs réseaux. C'est pourquoi, ce processus est généralement présent chez les firmes dont l'activité commerciale est ancienne et dont la réputation est bonne. Cette position nodale (Doz et Hamel, 2000) leur permet ainsi d'attirer de nouveaux partenaires d'affaires.

7.2.2.2 Processus de commercialisation émergent

La principale distinction du processus de commercialisation émergent (tableau 7.8) comparativement au précédent a trait à l'idée commerciale. Contrairement à un processus

de commercialisation mature où l'idée provient en règle générale de l'extérieur de l'entreprise, celui-ci se fonde sur une réelle innovation de produit/procédé. Cette innovation est souvent appuyée par la volonté d'un entrepreneur fondateur de combler une lacune sur le marché, ou d'apporter une solution innovante pour répondre à un segment de consommateurs particuliers. Si l'on prend le cas de l'entreprise 2, l'idée commerciale est apparue par la volonté de l'entrepreneur fondateur de mieux aborder le marché du collagène, et ce, par un procédé lui permettant d'offrir un produit sous forme quasi pure. Son idée commerciale était de fournir un produit nutraceutique avec des valeurs nutritives supérieures à ce qui se faisait sur le marché actuel. Dans le même registre, l'entreprise 5, grâce à une technologie supérieure, tient à s'attaquer au marché de la glucosamine avec un produit nettement supérieur à ceux existants sur le marché.

La période d'incubation est la phase permettant à l'entreprise de rapprocher le plus possible l'idée commerciale d'un produit fini (sous une forme commercialisable). Contrairement aux structures de taille plus importante appartenant à des processus de commercialisation établis, cette étape est accompagnée d'importants efforts en recherche et développement, appuyés par des partenariats exclusifs ou grâce à du financement externe (capitaux à risque). Le but ici, comme dans le cas précédent, est de valider l'idée commerciale aux capacités techniques de l'entreprise. Il est aussi possible que lors de cette période d'incubation, l'entreprise vende son savoir-faire acquis sous forme de service, afin d'accéder à des rentrées supplémentaires de capitaux (cas de l'entreprise 5).

La phase de démonstration et d'implémentation vise à finaliser les caractéristiques du produit afin de le rendre commercialisable sur le marché et à en démontrer l'efficacité. Contrairement à la période d'incubation qui visait à identifier les capacités techniques de la firme, cette étape permet de valider les aspects juridiques et réglementaires du produit. Pour cela, elle est aussi accompagnée d'importants efforts en recherche et développement et de l'appui des partenaires pour la mise au point du produit. Elle peut en outre faire l'objet d'une recherche supplémentaire de financement. Là aussi, l'entreprise peut proposer d'offrir ses services à l'industrie. Dans le cas de l'entreprise 5, ce service comprend une valeur ajoutée supérieure à celle de la période d'incubation. La raison est que la transaction ne concerne plus un simple service technologique comme la vente de savoir-faire en microbiologie, mais une consommation intermédiaire.

Le lancement sur le marché est dans la plupart des cas effectué par un octroi de licences à des distributeurs, grossistes, et/ou au marché du détail. Cette étape peut être accompagnée de gros efforts en marketing et d'un important travail des représentants. La recherche de partenaires financiers peut aussi être préférée à celle de partenaires commerciaux dans la mesure où la firme cherche à créer son propre canal de distribution. Dans la majeure partie des cas, notamment les entreprises 2 et 5, il y a aussi une réelle volonté de créer une marque de commerce, d'accéder à une plus grande crédibilité sur le marché ainsi qu'une meilleure réputation.

Tableau 7.8 Principales étapes d'un processus de commercialisation
« émergent »³⁸

Idée commerciale	Période d'incubation	Démonstration et implémentation	Lancement sur le marché
-Idée d'innovation de produit/procédé -Présence d'un entrepreneur fondateur	-Stratégie de mise au point du produit et du marché visé -Activités de R&D intensives -Investissements et capitaux à risques -Possibilité de création de partenariats de R&D	-Conception et démonstration du produit -Finalisation des caractéristiques du produit	-Ventes de licences auprès de distributeurs, grossistes ou marché du détail -Recherche de partenariats commerciaux ou financiers -Gros efforts de marketing et de suivi des ventes -Volonté de créer une marque de commerce -Volonté de créer un réseau de distribution à l'interne

³⁸ On peut aussi parler de processus de commercialisation « tremplin » dans le sens où il s'agit d'une phase dans l'évolution de celui-ci.

7.2.2.3 Réponse à la deuxième sous-question de recherche

Deux différents processus de commercialisation ont été identifiés pour les firmes de notre échantillon. Le premier s'apparente à un processus de commercialisation classique et possède une structure bien établie. Il caractérise les firmes possédant un canal de distribution efficace leur permettant de mettre sur le marché un portefeuille varié de produits. Le deuxième processus rencontré se différencie du premier par son aspect jeune et émergent. Contrairement au précédent, il se base sur la commercialisation d'un seul et unique produit, de nature innovante, et sur la volonté de la firme de créer son propre réseau de distribution.

Néanmoins, peut-on parler de deux processus de commercialisation réellement distincts ? Il semble au contraire que les données recueillies dans l'échantillon permettent de caractériser un seul et même processus de commercialisation, mais de nature évolutive. En effet, même si deux tendances ont été soulignées ici, toutes deux semblent appartenir à un seul et même processus, mais composé de différentes phases. Le processus de commercialisation est donc de construction organique et semble évoluer parallèlement à l'activité de la firme.

Un point commun à toutes les entreprises approchées concerne les périodes d'incubation et de démonstration/implémentation. Alors que l'incubation vise principalement à identifier les aspects techniques du produit, l'implémentation s'intéresse plus spécifiquement à ses aspects réglementaires. Cette période nécessite des investissements importants pour les firmes et semble donc plus handicapante pour les firmes au processus de commercialisation émergent. On explique cela par le recours à de plus faibles capacités financières et à une moins bonne connaissance du marché. Néanmoins, d'une manière générale, cette réglementation plus exigeante incite les firmes à entrer dans des relations de collaboration pour consolider leurs liens inter-organisationnels et être en mesure de prouver plus efficacement les effets de leurs produits.

Cette observation nous amène à un autre point observé et souligne la relation qui existe entre le processus de commercialisation et le réseau de l'entreprise. En effet, au même titre que son activité évolue, l'entreprise accroît sa taille et renforce les liens qu'elle entretient avec son environnement. Ainsi, plus son réseau s'agrandit, plus ses

relations avec son environnement se précisent et donc son processus de commercialisation se consolide. L'ancienneté de la firme et sa réputation ont donc un impact direct sur la manière dont elle va mettre ses produits sur le marché.

Pour illustrer ce point, on peut prendre pour exemple l'évolution du processus de commercialisation de l'entreprise 5. En effet, on a pu observer que de relations inter-individuelles (mise en relation (personnalisée) avec des consultants pour servir d'intermédiaire dans les négociations avec les distributeurs), la firme est passée à des relations inter-organisationnelles (la relation ne se faisant plus par intermédiaires, mais directement avec les distributeurs). Ce point démontre bien la capacité du processus de commercialisation d'évoluer en même temps que le réseau de l'entreprise. C'est pourquoi il est possible, à la lumière de ces résultats, de valider les propos de Gulati (1995a) qui insiste sur l'importance d'analyser les réseaux d'entreprises de manière dynamique. En effet, plus une firme détient de liens avec son environnement, plus celle-ci va favoriser la création de liens supplémentaires et donc va entretenir la qualité et la structure de son réseau (Gulati, 1995a).

7.2.3 L'influence de l'alliance dans le processus de commercialisation des firmes de l'industrie des AFN : réponse aux troisième et quatrième sous-questions de recherche.

La réponse à ces questions de recherche est plus difficile à appréhender dans la mesure où, comme il a été mentionné préalablement, aucune firme de l'échantillon ne possède de véritables accords d'alliances pour la commercialisation de ses produits. Cependant, toutes manifestent avoir recours à de réels comportements coopératifs dans la tenue de leurs activités commerciales. La raison pouvant expliquer ce phénomène a trait à la composition de l'industrie des AFN et au fait que la grande majorité des entreprises qui la composent (et/ou que nous avons observées) semblent posséder une structure de type PME. Ainsi, compte tenu des importants frais associés aux alliances (Doz, 2000), il est normal de les voir supplantées par des comportements de type coopératifs. Une autre raison peut aussi s'expliquer par le fait que les alliances ont tendance à souffrir d'une trop grande rigidité (Doz, 2000), et ne semblent donc pas s'adapter à des environnements

émergents et incertains comme celui des AFN. Enfin, la question de la propriété intellectuelle peut aussi expliquer le non recours à l'alliance. Mis à part les frais associés à des brevets, les entreprises de petite taille manifestent souvent le désir de garder leur savoir-faire sous la forme de secret industriel.

La réponse à ces questions de recherches sera donc traitée en deux temps. Ainsi, avant de voir comment la collaboration influence l'organisation du processus de commercialisation des firmes de l'échantillon, une première partie tentera d'identifier la manière dont celle-ci s'y intègre.

7.2.3.1 Comment la collaboration s'intègre-t-elle dans le processus de commercialisation des firmes des AFN?

Un premier point est important à souligner pour mieux comprendre les aspects de commercialisation de l'industrie des produits de santé naturels. En effet, conformément aux représentations faites des chaînes de valeur des répondants, aucune firme de l'échantillon ne semble jouer le rôle de distributeur. A l'exception de l'entreprise 3, qui par son contact direct avec les prescripteurs naturopathes, arrive à contourner les barrières du commerce du détail. Cet aspect traduit donc une industrie où la mise en marché de produits est un exercice délicat et relativement fermé aux petits joueurs. En effet, comme mentionné dans la justification des enjeux pratiques du secteur, l'industrie des AFN évolue entre deux industries extrêmement concentrées, celles du pharmaceutique et de l'agroalimentaire. L'accès au consommateur final dans ce type d'environnement est très difficile et ne peut s'effectuer sans le recours aux canaux de distributions déjà en place.

C'est donc précisément sur la base de cette observation que se fait le recours aux comportements coopératifs. Les entreprises semblent avoir recours aux partenariats afin d'accéder aux structures de distribution déjà mises en place. Elles s'intègrent donc en fin de processus afin de faciliter la mise en marché et contourner les importantes barrières mises en place par l'industrie du commerce du détail. C'est pourquoi l'entreprise 2 possède un partenariat avec une agence de représentation spécialisée dans la commercialisation et que l'entreprise 4 évolue en étroite collaboration avec les bureaux

chefs. Il n'est pas rare de voir s'ajouter à ces comportements coopératifs des recours à des licences avec ou non exclusivité sur les ventes.

Le recours à des partenariats est aussi généralisé en cas de stratégie d'envergure de marché géographique. La vente de produits de santé naturels est soumise à une réglementation de plus en plus stricte et pouvant fortement varier d'un pays à l'autre. La faible connaissance des environnements économiques et juridiques des différents pays, pousse les entreprises à avoir recours à des collaborations pour mieux commercialiser leurs produits à l'étranger. C'est précisément le cas pour les entreprises 2, 3 et 4.

Enfin, les partenariats peuvent aussi être utilisés afin d'accéder à des ressources complémentaires (Jolly, 2001). On remarque à ce titre, que les entreprises 3 et 4, distributeurs de produits de santé naturels, ont recours à des collaborations dans le but d'étendre la gamme de leurs produits et d'accéder de ce fait à moindres coûts à des produits de nature innovante.

Ainsi, d'une manière générale, on peut souligner que les partenariats semblent se situer à plusieurs endroits dans les processus de commercialisation des firmes. Souvent situés en aval pour mieux distribuer les produits, ils peuvent aussi se manifester en amont sur la chaîne de valeur afin d'élargir la variété et la gamme des produits offerts. Le positionnement du partenaire est donc fortement relié à la stratégie de la firme et son orientation « marché » ou « connaissance ».

La manière dont la mise en relation avec le partenaire s'effectue est multiple. Cependant celle-ci est le plus souvent directe. On peut expliquer cela par le fait que la structure du secteur au Québec (petitesse de l'industrie, présence de multiples associations, etc.) permet de faciliter les relations de proximité. D'ailleurs la majorité des répondants trouvait que l'environnement au Québec était de plus en plus adapté à la rencontre de nouveaux partenaires. Cette mise en relation peut aussi s'effectuer à l'aide d'un intermédiaire. A ce titre, l'entreprise 5, a choisi pour mieux approcher les distributeurs, le recours aux services d'un consultant professionnel de l'industrie. Celui-ci accompagnait les dirigeants de l'entreprise dans les négociations auprès des gros distributeurs et servait de négociateur dans les clauses des contrats.

7.2.3.2 Pourquoi l'alliance influence-t-elle l'organisation du processus de commercialisation des firmes des AFN?

La réponse à cette question est fortement corrélée à la notion de réseau d'entreprise. En effet, il a été observé précédemment que toute activité de commercialisation était fortement dépendante de la qualité des liens que l'entreprise entretient avec son environnement. En ce sens, la collaboration est envisagée comme le moyen pour une firme d'accroître la quantité et la qualité des liens de son réseau (Powell et al, 1996) et donc de solidifier la structure de son processus de commercialisation.

Le transfert de connaissance que permet l'alliance et/ou la collaboration (Kogut, 1988; Grant, 2004) est aussi la raison pour laquelle l'évolution de la structure du processus de commercialisation est possible. Ce phénomène est observable pour le cas de l'entreprise 5, qui, pour acquérir un savoir-faire en commercialisation de produits, a eu recours à des consultants, spécialistes dans le domaine. De fait, le recours à des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel (Harray, 2002), constitue des éléments essentiels pour pouvoir tirer un maximum de la collaboration.

7.3 Conclusion de l'analyse et des résultats

L'objectif de cette recherche était de caractériser un processus de commercialisation pour l'industrie des AFN afin d'apporter des éléments de réponse à notre question principale de recherche qui était de comprendre comment les alliances et collaborations participaient du processus de commercialisation. Derrière cette considération, c'est le comportement des firmes appartenant à des secteurs émergent qui motive cette recherche.

Néanmoins, la réponse à cette question principale de recherche s'est axée autour de trois sous questions de recherche, chacune d'elles englobant un thème préalablement identifié. Ceux-ci sont les suivants : l'influence de la stratégie de l'organisation sur la structure de son processus de commercialisation de la firme; la caractérisation d'un

processus de commercialisation propre à l'industrie des AFN; la place des alliances et collaborations au sein de ce même processus.

En ce qui concerne le premier point, il a été démontré dans la revue de la littérature que la stratégie de l'organisation était composée d'une stratégie de marché et d'une stratégie de connaissance. On peut voir grâce aux résultats de cette recherche, que les firmes de l'échantillon semblent intégrer ces deux dimensions. Il a aussi été mentionné que cette même stratégie semblait avoir une influence sur la structure de l'organisation et de son processus de commercialisation. Cette affirmation a aussi été confirmée par les résultats apportés par la recherche. En effet, les conclusions ont démontré dans un premier temps que le choix de positionnement de la firme dans son industrie avait une influence sur la manière dont celle-ci allait commercialiser ses produits. On explique cela par le besoin d'avoir recours à des intervenants de types différents à mesure que l'on cherche à commercialiser un produit final, une consommation intermédiaire ou une technologie. Cependant ce choix de positionnement a aussi une influence sur la stratégie de connaissance menée par la firme. Les firmes orientées « marché » sont en général dirigées vers l'exploitation de nouvelles connaissances alors que celles orientées « technologie » intègrent à leur stratégie de connaissance une stratégie d'exploration de nouveaux savoirs. Ce travail confirme donc le fait que la stratégie a non seulement une influence sur la structure du processus de commercialisation des firmes, mais que la place de la connaissance est un élément essentiel à prendre en compte dans ce phénomène.

Le deuxième point concerne la caractérisation du processus de commercialisation de la firme. Bien que les quatre étapes identifiées dans la revue de la littérature aient pu être validées, les résultats de cette recherche nous apportent un autre élément : la caractéristique évolutive de ce processus et le lien qu'il entretient avec le réseau d'affaires de l'entreprise. Ainsi, au lieu d'envisager un processus de commercialisation comme un ensemble d'étapes tactiques et opérationnelles de mise en marché, ce travail nous permet d'appréhender le processus de commercialisation comme un élément interne à l'entreprise, qui s'intègre de manière organique à sa structure, et semble évoluer et se construire au même rythme que l'activité de celle-ci.

Enfin, le dernier point traité dans l'analyse est celui concernant les alliances et collaborations. Contrairement à ce qui est mentionné dans la littérature, aucune firme de l'échantillon ne semble opter pour l'alliance comme forme de relation inter-organisationnelle. Par contre, toutes admettent entretenir des liens forts de collaboration avec leur entourage pour mener à bien leurs opérations de commercialisation. Cette recherche insiste sur le fait que les collaborations participent grandement à la construction d'un réseau d'affaires, et donc, semblent favoriser la commercialisation de produits/technologies. Elles peuvent donc être à la source de la performance des entreprises et pourraient contribuer à une plus grande création de valeur, dans la mesure où elles participent grandement à la construction du processus de commercialisation.

CHAPITRE VIII

CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

8.1 Conclusions de la recherche

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet plus large mené par le MATEB sur le secteur des AFN au Québec. Les problématiques de ce projet étaient l'identification des indicateurs de performance et la compréhension des facteurs clés de succès de cette industrie. Parmi les objectifs de recherche du projet mené par le MATEB, deux sous-tendent ce présent travail : l'identification des différents modèles d'affaires des entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels au Québec et les facteurs clés de la compétitivité des processus qui sous-tendent la création de valeur dans cette industrie.

Pour ce faire, ce travail a ciblé une question principale de recherche qui est la suivante : « dans un secteur émergent, comme celui des AFN, comment les alliances et collaborations participent-elles du processus de commercialisation des firmes ? ».

On justifie le choix de cette question principale de recherche par deux raisons. La première est que, bien qu'il s'agisse d'un élément peu traité en management stratégique, le processus de commercialisation représente une étape charnière dans tout processus d'innovation. Il s'agit donc d'un élément clé dans la réussite des stratégies d'entreprises. La deuxième est que les alliances, bien qu'abondamment traitées dans la littérature concernant les opérations de recherche et développement, peuvent favoriser les opérations de commercialisation. Ainsi, analysée sous l'angle de la commercialisation, la réponse à cette question principale de recherche permet d'identifier différents modèles

d'affaires d'entreprises en AFN au Québec, mais aussi, certains facteurs clés de la compétitivité de leur processus.

Une étude exploratoire multi-cas a été menée sur cinq (5) PME québécoises du secteur, et ce, auprès de dirigeants de haut niveau hiérarchique. Elle visait à identifier dans les informations recueillies auprès des dirigeants les données pouvant servir d'éléments de réponse à la question principale de recherche.

Les résultats apportés par cette recherche permettent d'avancer des conclusions sur trois points. Le premier est l'identification de la relation existant entre la stratégie de l'entreprise et la structure de son processus de commercialisation. Pour cette question, le construit dynamique d'influence de la figure 7.2 illustre que la stratégie de connaissance a un impact direct sur la structure et l'organisation du processus de commercialisation de la firme. Ainsi, cela traduit l'importance de considérer le poids de la connaissance et des compétences spécifiques pour toute réussite d'opérations commerciales.

Le deuxième point concerne la structure du processus de commercialisation de la firme. A ce titre, le construit d'Aslesen (2005) a été illustré en quatre phases, mais aussi, et en plus de ce qui est mentionné dans la littérature, il a été relevé l'aspect évolutif du processus de commercialisation, passant du stade « émergent » au stade « mature ». Celui-ci, fortement intégré au réseau de l'entreprise, gagnerait en maturité et en performance à mesure que les liens de l'entreprise avec son environnement se consolident. Ce présent travail a donc permis d'envisager le processus de commercialisation non pas comme un ensemble d'étapes opérationnelles de mise en marché, mais plutôt comme un processus interne à la firme et se construisant au même rythme que son activité.

Le dernier point, fortement relié au précédent, s'intéresse à la manière dont les alliances et collaborations participent à ce même processus. Ayant vérifié empiriquement sur l'échantillon de cinq firmes qu'aucune ne menait d'alliances, la forme de partenariat la plus répandue est la collaboration. On explique ce fait aux nombreuses contraintes que sous-tend l'alliance et à la nécessité pour la firme de favoriser la création d'un réseau à moindre coût et dans un laps de temps beaucoup plus court. Ainsi, la collaboration semble être un outil particulièrement efficace pour créer des liens avec son

environnement, améliorer son réseau et donc la performance des processus qui sous-tendent la création de valeur. Il y a donc un lien très étroit entre les collaboration et le processus de commercialisation dans la mesure où comme nous l'avons mentionné précédemment, les collaborations sont à la source du réseau de l'entreprise, lui-même influençant fortement la structure du processus de commercialisation.

L'objectif principal de cette recherche était donc la caractérisation d'un processus de commercialisation pour l'industrie des AFN au Québec et l'identification des raisons de sa performance. Il a été vu que la réussite de ce processus était fortement liée au réseau de l'entreprise, lui-même favorisé par les relations inter-organisationnelles. Dans le cadre de cette recherche, dans le contexte du processus de commercialisation que les alliances et collaborations peuvent être sont envisagées comme un élément favorisant la performance des firmes.

Enfin, ce constat est d'autant plus mis en évidence dans un secteur émergent comme celui des AFN, étant donné que le besoin de flexibilité des firmes, la nécessité de croître rapidement en activité, placent les acteurs de cette industrie comme un objet d'étude particulièrement pertinent.

8.2 Les limites de la recherche

Les limites associées à une telle recherche sont nombreuses et relèvent beaucoup de son aspect exploratoire et de l'approche méthodologique qualitative.

Sa première limite concerne donc tout d'abord le fait que les contributions qu'elle apporte sont difficilement généralisables à l'ensemble de l'industrie. L'échantillon de convenance obtenu et les données qui en découlent appartiennent exclusivement aux réalités des cinq (5) intervenants. Il est donc difficile de dire si l'ensemble des entreprises du secteur possède les mêmes problématiques industrielles. Cette limite découle typiquement de toute démarche de type qualitative avec étude multi-cas.

L'autre limite du travail, tout aussi fondamentale, concerne le mode de recueil de données. Comme mentionné dans la justification du choix de la méthode de recherche, l'entretien semi-directif peut amener le chercheur à introduire des éléments de subjectivité lors de la collecte et dans l'analyse des données. Pour illustrer ce point et à titre d'exemple, il est important de revenir sur un aspect précis de l'analyse des entretiens. En effet, il était souvent délicat pour les répondants d'identifier réellement qu'elles étaient leurs stratégies d'entreprises. Cet exercice était d'autant plus difficile en ce qui concerne les stratégies de connaissances et plusieurs raisons y sont attribuables.

La première raison concerne le manque de dissociation dans le guide d'entrevue entre les compétences distinctives des entreprises et leurs stratégies de connaissances. Les firmes avaient tendance à mélanger ce qu'étaient leurs compétences distinctives et de quelle manière elles les entretenaient. La deuxième tient bien sûr aux caractéristiques de la stratégie de connaissance d'une entreprise et de son aspect difficilement quantifiable. Étant donné qu'elle a tendance à se matérialiser intuitivement, la stratégie de connaissance est souvent difficile à mesurer et donc à identifier. Enfin, la troisième raison concerne l'interprétation des données recueillies par le chercheur au cours des entrevues. En effet, bien rares sont les répondants voulant traduire réellement les activités de leur entreprise et de leur réel savoir-faire. Par exemple, une seule entreprise de notre échantillon possède vraiment des compétences spécifiques très poussées en recherche et développement biotechnologique, alors que la plupart avancent en détenir. Ainsi, l'entreprise 1 affirme posséder des « connaissances scientifiques très poussées », et l'entreprise 2 de « bonnes connaissances du corps humain », alors que toutes deux, situées en aval sur leur chaîne de valeur, possèdent une activité essentiellement tournée vers la mise en marché de produits. Même si elles connaissent précisément leurs produits, leurs connaissances sont surtout d'ordre stratégique et portent sur les activités de mise en marché. De la même manière, les entreprises 3 et 4, bien que possédant des connaissances pointues sur les caractéristiques de leurs produits, voire dans la formulation d'ingrédients, se situent avant tout en bout de chaîne de valeur avec des compétences spécifiques en distribution. C'est pourquoi, à l'exception de l'entreprise 5, le reste des entreprises de l'échantillon sont incluses dans les entreprises orientées marché et non technologie.

Ainsi, l'idée exprimée derrière ce point est que comme toute recherche de type qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur.

8.3 Les contributions de la recherche

Néanmoins, malgré les limites exposées à la section précédente, ce travail offre certaines contributions pouvant être soulignées ici. La première d'entre elles est l'effort d'étudier les alliances et collaborations dans un contexte peu abordé auparavant : celui du processus de commercialisation. En effet, même si une littérature abondante sur les alliances et collaboration est disponible en management stratégique, la grande majorité des recherches effectuées se situe au sein des opérations de R-D. On explique cela par le fait que l'alliance est envisagée comme un vecteur efficace de transmission de connaissance tacite. Ainsi, vouloir en appliquer la dynamique aux opérations de commercialisation semble pertinent, dans la mesure où cela offre une vue plus globale de tout processus d'innovation.

La deuxième contribution de cette recherche est fortement liée à la première et concerne l'étude approfondie qui a été effectuée sur la structure et l'organisation des processus de commercialisation des firmes de notre échantillon. En effet, bien que les opérations de commercialisation soient un élément clé en marketing et dans toute réussite de processus d'innovation, très peu de travaux ont tenté à ce jour de caractériser un processus de commercialisation en environnement dynamique. En ce sens, les conclusions de ce travail (construction organique et aspect évolutif du processus de commercialisation, lien entre le processus de commercialisation et le réseau de l'entreprise) semblent aider à la meilleure compréhension de ce phénomène.

Une dernière contribution de cette recherche concerne l'objet d'étude sur lequel elle se base. Le secteur des AFN, comme tout secteur émergent, constitue un environnement économique tout à fait pertinent à étudier. Son évolution rapide, la nécessité pour les firmes qui le composent de croître rapidement et de se doter d'une structure organisationnelle flexible, constituent des aspects riches en enseignement. Ce

travail en tentant d'en saisir la dynamique contribue à une meilleure compréhension dans le futur de ce type d'industrie.

8.4 Avenues futures de recherche

Il est possible d'identifier deux voies futures possibles pour cette recherche. La première concerne la spécificité de cette étude. L'échantillon sur lequel se base la recherche est composé en totalité de petites et moyennes entreprises. Il a donc une portée difficilement généralisable, point mentionné dans les limites du travail. C'est pourquoi, une voie future de recherche consisterait à effectuer une autre étude sur l'industrie des AFN, mais avec une plus grande variété dans la constitution de l'échantillon. La sélection de firmes de plus grosse taille pourrait faire ressortir des comportements de collaboration de différents types et la présence d'alliances, utiles à une compréhension plus approfondie des relations inter-organisationnelles. Il serait aussi pertinent de mener en parallèle une étude quantitative sur un groupe d'individus beaucoup plus important afin de ne pas restreindre l'analyse à un échantillon trop réduit de la population (obtenir des résultats plus généralisables). Tous ces éléments contribueraient à une meilleure compréhension de ce secteur au Québec. Élément important, car comme nous l'avons précisé, derrière la meilleure compréhension de sa performance se cache l'enjeu pour le Québec de pouvoir adapter son industrie face aux évolutions rapides de ses marchés locaux, mais aussi internationaux.

Aussi, une autre voie future de recherche, de nature moins spécifique au secteur des AFN, serait de mieux comprendre le fonctionnement du processus de commercialisation comme un facteur clé de succès pour la firme. La caractérisation d'un processus de commercialisation dans cette étude a fait ressortir la nécessité d'appréhender la commercialisation, non pas comme une suite d'étapes de mise en marché mais plutôt comme un élément de construction organique et évoluant au même rythme que l'activité de l'entreprise. Il serait donc intéressant de mener une autre étude, sur des firmes, de tailles variées et appartenant à d'autres secteurs d'activités, afin de poursuivre le travail de compréhension du processus de commercialisation comme un

facteur clé de succès pour les firmes. Dans cette recherche le lien entre le processus de commercialisation et le réseau de l'entreprise a clairement été identifié grâce aux résultats apportés par les firmes de l'échantillon. Cette observation est-elle observable uniquement sur des firmes dont la structure est de type PME? Où correspond-elle plutôt à des firmes dont l'activité appartient à un environnement émergent?

ANNEXES

ANNEXE A

DÉFINITION DES TERMES

Aliment traditionnel

Un aliment se définit d'une façon usuelle comme « toute substance qui sert à la nutrition des êtres humains » (Hachette encyclopédique, 2001).

Une autre définition de l'aliment plus complète est proposée par Santé Canada. Un aliment se définit comme tout article fabriqué, vendu ou présenté comme pouvant servir de nourriture ou de boisson à l'être humain, la gomme à mâcher ainsi que tout ingrédient pouvant être mélangé avec un aliment à quelque fin que ce soit (Santé Canada, 1998).

Encore plus complète et synthétique est la définition du nutritionniste. Il définit un aliment par trois principales propriétés :

- Un aliment doit nourrir sans danger, c'est le caractère nourrissant.
- Un aliment doit être désiré, c'est le caractère « appétant ».
- Un aliment doit avoir sa place dans les coutumes alimentaires, c'est le caractère coutumier (Craplet, 1979).

Nous retiendrons donc au cours de notre étude ces trois aspects pour la définition d'un aliment. En effet, outre le côté nourrissant, un aliment doit être vu comme ayant un caractère appétant et doit trouver sa place dans nos habitudes alimentaires.

Aliment fonctionnel

Un aliment fonctionnel est semblable en apparence aux aliments conventionnels, il fait partie de l'alimentation normale et il procure des bienfaits physiologiques démontrés et (ou) réduit le risque de maladie chronique au-delà des fonctions nutritionnelles de base (Santé Canada, 1998).

Une autre définition relativement semblable de l'aliment fonctionnel est proposée dans le rapport de Laetitia Demol (2001). « Les aliments fonctionnels sont des produits à fonctionnalité nutritionnelle renforcée, semblables en apparence à des aliments

conventionnels ou qui peuvent être des aliments conventionnels, et consommés comme une part du régime alimentaire usuel. Ils ont démontré des propriétés physiologiques et/ou des capacités à réduire le risque d'une maladie chronique au-delà de leurs effets nutritionnels basiques » (Demol, 2001).

L'aliment fonctionnel se présente donc sous la forme d'un aliment traditionnel. Cependant, celui-ci possède des vertus spécifiques pour la santé. Il aurait des fonctions nutritionnelles supérieures à celles que l'on trouve chez les aliments de types traditionnels.

Contrairement aux nutraceutiques, qui sont des produits isolés à partir de plantes ou animaux et vendus sous forme de poudre ou de comprimés d'aspect pharmaceutique, les aliments fonctionnels sont des aliments habituels, dont les ingrédients ont été reconnus comme étant bénéfiques et sains pour la santé des humains et des animaux. Ces ingrédients biologiquement actifs peuvent être additionnés ou naturellement présents dans les aliments. Les professionnels de la santé ont reconnu les bienfaits des aliments fonctionnels qui sont riches en nutriments essentiels et ingrédients actifs vu leur excellente biodisponibilité lorsqu'ils sont consommés dans leur forme naturelle (Lassonde, site internet).

Produit de santé naturel

Produit appartenant à une des catégories suivantes : préparations médicinales provenant d'herboristeries de Chine, d'Inde ou d'Amérique, préparations homéopathiques et suppléments de vitamines ou de minéraux (Office Québécois de la langue Française, 2005).

De manière plus complète, il s'agit de substance ou combinaison de substances dont les ingrédients médicinaux peuvent servir :

- 1) au diagnostic, au traitement, à l'atténuation ou à la prévention d'une maladie, d'un désordre, d'un état physique anormal, ou de leurs symptômes chez l'être humain ;
- 2) À la restauration ou à la correction des fonctions organiques chez l'être humain ;

- 3) À la modification des fonctions organiques chez l'être humain telle que la modification de ces fonctions de manière à maintenir ou promouvoir la santé (Règlement sur les Produits de Santé Naturels, 2004).

Les produits de santé naturels ont donc un rapport étroit à la santé des individus. Outre le simple fait de promouvoir la santé, ils semblent surtout la prévenir ou du moins la maintenir.

Supplément alimentaire

Un supplément nutritionnel est un aliment vendu ou présenté en tant que complément d'un régime pauvre en calories ou en substances nutritives essentielles (Dahr, 2003).

L'expression «supplément alimentaire» a aussi été définie comme suit.

- Contient un ou plusieurs éléments nutritifs, herbes aromatiques, préparations d'herboristerie ou un concentré, un métabolite ou un constituant extrait des ingrédients précités.
- Se présente sous la forme d'un supplément (c'est-à-dire comprimés, capsule ou poudre).
- N'est pas présenté en tant qu'aliment ou en tant que seule composante d'un repas ou d'un régime.
- Comprend un nouveau médicament ou une substance biologique similaire approuvé en vertu d'une loi antérieure ne faisant pas présentement l'objet d'une enquête (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2004).

Un supplément alimentaire est donc comme son nom l'indique utilisé en supplément d'une alimentation. Il permet de combler certaines carences du régime alimentaire d'un individu.

Médicament

Substance ou composition présentant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies ou pouvant être administrées en vue d'établir un diagnostic médical (Office Québécois de la langue de Française, 2005).

La définition du médicament par le code de la santé publique reprend cette même définition en y ajoutant le fait que le médicament lors de son administration permet de restaurer, corriger ou modifier les fonctions organiques chez l'homme et l'animal (Code Français de la Santé Publique, 1975).

Contrairement aux définitions précédentes, le médicament possède avant tout des propriétés curatives. Celui-ci n'est généralement pas prescrit en terme préventif, mais a pour but de guérir.

Nutraceutique

Le terme nutraceutique est apparu en 1989 ; il vient de la conjonction des mots « nutritif » et « pharmaceutique », désignant les aliments présentant des effets bénéfiques pour la santé (Dahr, 2003).

Santé Canada nous propose une définition plus précise : un produit nutraceutique est fabriqué à partir d'aliments, mais vendu sous forme de pilules ou de poudres (potions) ou sous d'autres formes médicinales qui ne sont pas généralement associées à des aliments et il s'est avéré avoir un effet physiologique bénéfique ou assurer une protection contre les maladies chroniques (Santé Canada, 1998).

Ainsi, contrairement à l'aliment fonctionnel, le produit nutraceutique est vendu sous forme galénique. À mi-chemin entre le médicament et l'aliment traditionnel, il aurait comme caractéristique principale la prévention de maladies. Il est aussi communément appelé sous le vocable « Alicament ».

ANNEXE B

DÉFINITIONS DES FORMES D'ALLIANCES

Les coopérations interentreprises couvrent un large éventail de situations. En effet, elles incluent des cas où les ressources partagées sont limitées ou bien des cas où l'engagement des alliés est fortement planifié visant le renforcement d'avantages concurrentiels. Il est néanmoins possible de les classer en deux catégories distinctes : les alliances donnant lieu à la formation d'une co-entreprise, ou bien les alliances encadrées par des conventions de coopération sans structure et sans apport de capital (Jolly, 2001).

La co-entreprise

La co-entreprise est une entité légale créée par deux organisations (cas restrictif de la *joint venture* traditionnelle) distinctes sur le plan légal, mais gérée d'une façon conjointe. L'Office québécois de la Langue française la définit comme « un regroupement par lequel au moins deux personnes ou entités s'associent selon des modalités diverses dans le but de réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices » (Office Québécois de la Langue Française, 2001). Cependant, trois types en sont observables : les consortiums, les filiales communes et les groupements d'intérêt économique (GIE).

La première forme de co-entreprise est la Joint Venture de type simple. On la définit comme une société juridiquement indépendante, mais placée sous le contrôle d'une société mère, généralement du fait que cette dernière détient, directement ou indirectement, une participation lui donnant le droit d'élire la majorité des membres du conseil d'administration de cette société (Office Québécois de la Langue Française, 2001).

Une autre forme est la filiale commune. Elle se définit comme une entité organisationnelle légale et distincte créée et détenue par des firmes indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de

leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe (R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation, etc.). Dans certains cas, une filiale commune apparaît du fait d'un rachat conjoint d'une société existante ; on parle alors d'alliance si cette opération s'accompagne d'une volonté de collaborer (Jolly, 2001).

Le consortium fait partie de la dernière forme de co-entreprise. À l'opposé de la filiale commune, les nombres de participants sont beaucoup plus importants. Plusieurs définitions ont été données dans la littérature. La plus simple considère que le consortium est un groupe d'entreprises qui s'associent afin d'atteindre des objectifs communs et de réaliser ensemble un certain nombre d'opérations (Office Québécois de la Langue Française, 2001). Il peut aussi être perçu comme un réseau d'entreprises. Il s'agit pour cela d'un groupe de petites et moyennes entreprises (PME) déjà prospères qui coopèrent et collaborent en vue de trouver de nouveaux débouchés. De telles PME s'unissent afin de créer la masse critique nécessaire pour obtenir des avantages concurrentiels (économies d'échelle et de champ d'activité, rapidité) similaires à ceux dont bénéficient des organisations plus importantes et diversifiées. Elles réalisent des projets en commun en vue d'être plus compétitives sur le marché intérieur et extérieur (Strategis³⁹). Autrement dit, le consortium est un terme employé lorsqu'il y a atomie du pouvoir.

Le consortium est une forme particulièrement intéressante de partenariat étant donné sa structure propice à l'innovation. Il est particulièrement représentatif des nouvelles formes d'organisation dans la mesure où, selon Mothe (1997), il permet d'encourager une certaine forme de désintégration des activités des entreprises, source de création de compétences nouvelles⁴⁰.

La troisième forme organisationnelle que regroupent les co-entreprises est celle des groupements d'intérêt économique (GIE), s'agissant d'une structure dotée d'une personnalité juridique, à mi-chemin entre la société et l'association (Jolly, 2001). Un

³⁹ www.strategis.ic.gc.ca

⁴⁰ L'importance est de plus considérer aujourd'hui l'organisation comme une citadelle, mais d'encourager toute forme de désintégration génératrice de nouvelles connaissances (Mothe, 1997).

exemple d'un tel groupement est celui des cartes bleues en France assurant l'interbancaire entre Visa et Mastercard. Au niveau européen, un autre exemple fortement représentatif est celui concernant l'alliance européenne créée pour faire concurrence à la firme américaine Boeing : Airbus. En effet, dans ce cas, la construction d'un avion est constituée d'une multitude de parties manufacturées par un grand nombre d'entreprises de pays très différents et assemblées à Toulouse en France.

Les trois formes citées précédemment concernent un type organisationnel amenant à la création d'une filiale commune. Cependant, ce n'est pas toujours le cas dans une alliance. D'autres formes d'alliances chez les co-entreprises sont représentées par les conventions de coopération non assorties de liens capitalistes.

La convention de coopération

Une convention de coopération est le cadre juridique à l'intérieur duquel des firmes indépendantes les unes des autres décident d'engager une fraction de leurs ressources afin de conduire une action conjointe ou réciproque. Par rapport à une co-entreprise, ce type d'accord est très couvert, très souple, peu contraignant, plus modulable. Il est possible de distinguer deux formes génériques de conventions de coopération. On distingue à ce titre l'échange entre deux partenaires de moyens sous leur contrôle et les développements conjoints ou coordonnés (Jolly, 2001).

D'une façon plus précise, les conventions de coopérations vues comme des contrats, prennent plusieurs formes juridiques différentes. Le premier est l'accord de collaboration. Habituellement les entreprises concluant un tel accord travaillent, à divers moments, à la création d'un projet commun, mais elles ne sont pas liées par d'autres engagements. De tels accords sont courants et conclus quand cela convient à tous les intéressés. Lorsque la réalisation d'un contrat est à l'origine de la conclusion d'un tel accord, il se peut qu'il ne soit pas nécessaire d'aborder tous les aspects connexes d'une manière aussi approfondie que pourrait l'exiger l'encadrement d'une relation à long terme (Strategis).

On compte aussi parmi ce regroupement les alliances sous forme de licence. Un accord d'octroi de licence est un contrat sur des parties particulières et pour des fins précises, à des droits de production ou d'utilisation d'une technologie, sur une période préétablie. En contrepartie, le concédant ou l'inventeur reçoit habituellement un montant forfaitaire et des redevances mensuelles ou trimestrielles basées sur les ventes. L'octroi de licences est un bon mécanisme de commercialisation, à condition qu'elles n'entrent pas en conflit avec d'autres canaux de distribution. Dans le cas d'un procédé mis au point à l'interne, la licence peut apporter des revenus supplémentaires et assurer des rentrées à long terme, sans pour autant nécessiter d'efforts additionnels. Elle contribue aussi à accroître la durée de vie d'une idée, en permettant à des marchés moins développés d'en profiter au moment opportun (Strategis).

Une autre forme d'alliance fortement similaire, mais quoique différente, est la franchise. Celle-ci est le fait pour une entreprise, de concéder à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se représenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits ou services. Il s'agit aussi d'une entreprise exploitée par le franchisé sous l'enseigne et dans le réseau commercial du franchiseur, en vertu d'un contrat de franchisage (Office Québécois de la Langue Française, 2001).

Nous avons pris le choix délibéré de ne pas inclure dans ce classement les cas des fusions et acquisitions. L'une ou l'autre de ces situations peuvent donner lieu soit à la création d'une nouvelle entité qui acquiert l'actif et prend en charge le passif des entreprises regroupées, soit à l'absorption d'une ou plusieurs entreprises par une entreprise existante. On parle alors respectivement de fusion par la création d'une société nouvelle et de fusion absorption (Office Québécois de la Langue Française, 2001). L'acquisition est une opération financière par laquelle une entité s'assure le contrôle d'une autre entité en acquérant tout ou partie de son capital (Office Québécois de la Langue Française). La prise en compte de ces définitions, exclue donc par définition le phénomène de coopération et de partage que sous-tend l'alliance, dans la mesure où elles ont pour but de créer une entité unique sans laisser de place à toute forme d'échange.

En définitive et pour finir sur la classification des alliances nous tenons aussi à préciser que nous n'incluons pas dans nos définitions les formes tacites de collaborations, les alliances occultes ainsi que les ententes et collusions (cartels).

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

Nom de l'entreprise :	Date :
Adresse :	
Téléphone :	Télécopieur :
Courriel :	Site Internet :
Nom et poste du répondant :	
Entrevue faite par :	Remarques :

Objectif de recherche

Problématique de recherche : Comment les alliances et collaborations participent-elles du processus de commercialisation?

- Influence de la stratégie sur le processus de commercialisation de l'organisation
- Structure du processus de commercialisation
- La participation de l'alliance dans le processus de commercialisation

Données de base sur l'entreprise

1. Année de fondation de l'entreprise :
2. Histoire et origine
 - Université (laquelle?) :
 - Entreprise (laquelle?) :
 - Laboratoire public (lequel?) :
 - Autre (SVP expliquez) :
3. Nombre total d'employés à la fin de 2000 et 2005

2000 :	Au Québec	Au Canada	A l'étranger	Total
2005 :	Au Québec	Au Canada	A l'étranger	Total
4. Chiffre d'affaires en 2000 et 2005

Mission et champ stratégique de l'entreprise

Une définition possible de la mission d'entreprise est "la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre" (Drucker, 1973)

5. Pouvez-vous traduire en une simple phrase la mission de votre entreprise?

Le champ stratégique de l'entreprise est représenté par le trio produits / technologies – compétences clés / marchés ciblés.

6. Pouvez-vous décrire le champ stratégique de votre entreprise?

7. Quels sont les principaux clients ou marchés cibles de l'entreprise (c'est-à-dire les consommateurs pour lesquels la technologie, le produit ou encore le service est utile, et ce, en précisant l'objet de l'utilisation) ?

La stratégie de marché de l'entreprise

La stratégie d'entreprise est un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un marché de contexte donné (Allaire et Firsirotu, 2004).

8. Comment qualifiez-vous votre stratégie de marché ?
9. Quels sont les bénéfices des produits / services porteurs de valeur pour vos clients ?
10. Principaux produits ou services offerts et recherchés

Type de produit service	Temps de développement moyen des produits	Marchés géographiques visés/desservis	Contribution aux revenus (% du CA)

La stratégie de connaissance de l'entreprise

La stratégie de connaissance vise à identifier les connaissances stratégiques nécessaires et les moyens de se les procurer afin de pouvoir dégager un avantage concurrentiel et une meilleure capacité à créer de la valeur.

11. Quelles sont les compétences distinctives de votre organisation ?
12. Comment l'entreprise fait-elle pour les entretenir ?
13. Quelles sont les connaissances nécessaires pour les renforcer ?

Le processus de commercialisation de l'entreprise

Le processus de commercialisation comprend les différentes étapes permettant de passer d'une idée commerciale à la mise en marché de produits de services ou de technologies.

Il comprend :

Génération d'une idée : Il s'agit de l'émergence d'une idée pouvant correspondre à un besoin manifesté par le marché. Généralement, celle-ci dépend d'une technologie ou d'une opportunité suite à un savoir-faire spécifique de la firme. Durant la progression de cette phase, le but pour l'entreprise est de rapprocher cette « idée » des besoins et tendances du marché.

Incubation : Elle vise à trouver le potentiel de l'idée sur le marché ainsi qu'un plan pour son introduction.

Démonstration et implémentation : Il s'agit pour cette phase de matérialiser l'idée en un produit/service/processus et d'en démontrer son aspect commercialisable.

La diffusion : La période de diffusion est celle permettant de diffuser la technologie, le service ou le procédé sur le marché. Il s'agira donc de capter comment les stratégies d'affaires et les stratégies de marché peuvent être appréhendées afin d'exploiter pleinement les opportunités soulevées par le produit.

14. Pouvez-vous décrire les principales étapes de votre processus de commercialisation, depuis l'idée commerciale à la mise en marché ?
15. D'une manière générale, pouvez-vous identifier les enjeux relatifs à la commercialisation de vos produits (ex : réglementaire) ?
16. Faites-vous appel à des compétences extérieures ?

Le partenaire de l'entreprise

Un partenaire d'affaires peut être une autre organisation, une université, une institution gouvernementale, une association, un réseau de contacts (etc.) avec qui l'organisation entretient des liens de partenariat privilégiés matérialisés sous la forme de collaborations ou contrats d'alliance.

17. Faites-vous appel à des partenaires pour la commercialisation de vos produits ?
18. Qui sont vos partenaires (institutions, organisations situées verticalement – horizontalement, universités, ...) ?
19. À quel moment interviennent-ils dans votre processus de commercialisation ?
20. Comment les avez-vous identifiés ?

21. Comment s'effectue la mise en relation avec le partenaire ?
22. Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour choisir vos partenaires ?

L'alliance comme forme de commercialisation

23. Pourquoi vos partenariats sont-ils essentiels à la commercialisation de vos produits (rapidité de mise en marché, diminution du risque, réduction des coûts, ...)?
24. Ont-ils dépassés vos attentes initiales ?
25. Vos partenariats vous ont-ils ouvert à de nouvelles opportunités d'affaires?
26. L'environnement au Québec (économique, technologique, réglementaire, ...) est-il adapté à la création de partenariats ou à la rencontre de nouveaux partenaires ?
27. Possédez-vous des partenariats pour l'exportation de vos produits/services au niveau international ? Pourquoi ?
28. D'une manière générale, pouvez-vous identifier les difficultés rencontrées dans la mise en place et le maintien de vos partenariats ?
29. Connaissez-vous un exemple précis de réussite d'alliance ou de collaboration ? Un échec?
30. Quels sont les risques que vous associez aux alliances et aux collaborations ?

Liste indicative des types de risques perçus :

*Le risque lié à la performance de l'accord (généralement facteurs évoqués exogènes)
Les risques liés à l'existence même de l'alliance ou au comportement possible du partenaire (facteurs endogènes) qui peuvent avoir évidemment avoir des conséquences sur la performance de l'accord mais pas forcément :*

Risque de fuite de compétences

Risque lié au transfert de compétences

Risque de comportement opportuniste

Risque d'absorption (Rachat)

Risque de défection

Problèmes liés aux coûts de négociation et de gestion

Problèmes de contributions et de rétributions

Problème lié au secret

Problème de rigidité (au changement et à l'évolution de l'alliance)

Problème de rigidité (à la rupture de l'accord)

Inhibition au propre développement de l'entreprise

Risque de conflit

Risque d'incompréhension

Risque de dépendance

Conclusion

31. Quels sont les principaux facteurs de croissance de votre entreprise ?

Facteurs de croissance	Très important	Important	Négligeable
Capital-risque, introduction en bourse			
Réseau d'alliances et collaborations			
Propriété intellectuelle			
Autre (précisez svp)			

32. Choisissez les obstacles les plus importants à la croissance de votre entreprise

Obstacles	Très important	Important	Négligeable
La réglementation : Temps requis pour l'approbation des produits Coût de l'approbation des produits La protection de la propriété intellectuelle			
L'accès à des ressources humaines qualifiées : Scientifiques et techniques Administratives (gestionnaires)			
L'accès au capital			
L'accès à la technologie			
L'acceptabilité éthique des affaires			

33. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre entreprise selon vous ?

34. Comment estimez-vous le futur de votre entreprise vers 2010 (ou encore quelle est votre vision stratégique (= mission + stratégie + culture))?

BIBLIOGRAPHIE

- Abetti P. A, 1986, Innovation from Start to Finnish, In Chemtech, July
- Accenture, 2001, How much are Marketing and Sales Capabilities really worth? Driving Company Performance by Enhancement of Key Capabilities, étude en conseil d'entreprises
- Allaire Y, Firsirotu M, Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique, Chenelière McGraw-Hill, 2004, 525p
- Althaide G, Meyers P, Wilemon D, 1996, Seller-Buyer Interactions During the Commercialization of Technological Process Innovations, Journal of Production Innovation Management, 13, p.406-421
- Andrew M, 1999, Learning from Japan? Interpretations of Honda Motors by strategic Management Theorists, Nissan occasional Paper Series
- Aslesen H, 2005, Commercialization of Knowledge. The case of Norwegian Marine Biotechnology, NIFU STEP, Studies in Innovation, Research and Education. Draft paper for the 5th Triple Helix Conference, The capitalization of Knowledge: cognitive, economic, social & cultural aspects, Turin-Milan, 18-21. Session 16: Markets for Knowledge, Track 3, IPR, Industrial Dynamics & Markets for Knowledge
- Barney J.B, 1991, Firm resources and Sustained Competitive Advantages, Journal of Management, p.99-120
- Betz F, 2001, Partenariats de recherche entre l'industrie, les universités et le gouvernement pour le développement économique aux États-Unis, tiré de la conduite des affaires dans l'économie du savoir
- Bierly P, Chakrabarti A, 1996, Generic Knowledge Strategies in the U.S. pharmaceutical industry, Strategic Management Journal, 17, winter special issue, p.123
- Biemans W, 1992, Managing Innovations within Networks, Routledge, London
- Bleeke J, Ernst D, 1993, Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace, NY: Wiley
- Bolton W, 1997, The University Handbook of Enterprise Development, Columbus Handbook, UNESCO, Paris.

- Brockhoff K, 1992, R&D Cooperation Between Firms: A Perceived Transaction Cost Perspective, *Management Science*, 38, 4, p.514-524
- Buzzell R.D, 1987, Note on Market Definition and Segmentation, *Harvard Business School*, 9-579-083
- Cetindamar D, Laage-Hellman J, 2003, Growth dynamics in the biomedical / biotechnology system, *Small Business Economics*, Vol. 20, p. 287
- Chesbrough H, 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 352p.
- Child J, Faulkner D, 1998, *Strategies of cooperation: managing network, and joint venture*, NY: Oxford. 2001
- Cloutier M, Saives A.-L., 2002. « Functional eating and strategic groups in Canada », Paper presented at the Annual meeting of the Canadian Agricultural Economics Society, as part of a Principal Session on Challenges Facing the Functional Foods and Nutraceuticals Industry, Calgary, AB, May 30th – June 2nd
- Cohen W, Levinthal D, 1990, Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, volume 35, Issue 1, 128-152
- Cohendet P, 2001, Innovation et théorie de la firme, *encyclopédie de l'innovation*, Philippe Mustar et Penan Hervé, chapitre 1
- Collis D, Montgomery C, 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990's, *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012
- Coutinet N, 1999, Les compétences dans la compétitivité des firmes : acquisition, création et développement, dans Casta Jean-François et Le Page Jean-Marie (Coord.), *Le Capital humain : dimensions économiques et managériales*, Presses de l'Université d'Angers, Angers
- Cowan R, Nicolas J, 2004, Network Structure and the Diffusion of Knowledge, *Journal of Economic Dynamics and Control*, 28/8 p. 1557-1575
- Curchod C, 2003, La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 6, N° 2, juin, p. 155-177.
- Davenport T, Prusak L, 2000, *Working knowledge, how organizations manage what they know*, Harvard Business School.
- Diallo M, 2006, Note d'information sur un projet de résolution visant à établir un cadre mondial pour les activités de recherche et développement en matière de santé essentielle, *Organisation Mondiale de la Santé, Conseil exécutif*, 117^{em} édition.
- Dosi G, Teece D, Winter S, 1990, Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, n°51, p.238-254

- Doz Y, Hamel G, 2000, L'avantage des Alliances : Logique de Création de Valeur, Dunod, 336 p
- Drago William A., 1997, When strategic alliances make sense, *Industrial Management & Data Systems*, 97/2, p.53-57,
- Dyer J, Singh H, 2000, Using alliances to build competitive advantage in emerging technologies, *Managing Emerging Technologies*, Wharton, Chapter 16, p.358
- Ellis, Henry Carlton, 1965, *The Transfer of Learning*, New York MacMillan
- Eisenhardt K.M., 1989, Building Theory from Case Study Research, *The academy of management review*, vol. 14, N°4, p.532-550
- Etzkowitz H, 2001, Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university, *Research Policy* 32, p.109-121
- Euromonitor, 2000, *Functional Foods: A world Survey*, London, Euromonitor
- Galbraith R., 1986, Strategy and Organization Planning, *Human Resource Management* (pre-1986), spring, 22, ½, p.63
- Gans J, Stern S, 2002, The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs, *Research Policy*, 1441 (2002) 1–19
- Ghoshal S, Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, pp. 425-440.
- Gulati R, Khanna T, Nohria N, 1994, Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances, *Sloan Management Review*, 35, 3, p.61-70
- Gulati R., 1995 (a), Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°4, p.619-652
- Gulati R, 1995 (b), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy Management Journal*, 38, 1, p.85
- Gulati R, 1998, Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 293-317
- Granovetter, 1983, The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, *Sociological Theory*, p.201-233
- Grant R, Baden-Fuller C, 2004, A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, 41, 1, Jan
- Grawitz M, 1996, *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10^{ème} édition
- Heasman M, Mellentin J, 2001, *The Functional Food Revolution*, 240p

- Hagedoorn J, Schakenraad J, 1990, Inter-firm partnership and co-operative strategies in core technologies, new explorations in the economics of technological change, London, Printer Publishers
- Hamel, G. et C.K. Prahalad. 1993, Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, 10 p
- Hahn J, Subramani M, 2000, A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice, Knowledge Management Systems
- Harrigan K, 1985, Vertical integration and corporate strategy, Academy of Management Journal, 28, p.397
- Harrigan K, D, 1986, Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, Strategic Management Journal, vol.7, p.535-555
- Harrigan K, D, 1988, Joint Ventures and Competitive Strategy, Strategic Management Journal, vol.9, p.141-158
- Hiba El Dahr, 2003, Le Marché des Alicaments : un Marché Spécifique, Institut agronomique Méditerranéen, Mémoire de Master
- Hobbs, J.E, 2001, Institut des nutraceutiques et des aliments fonctionnels, Centre de recherche en économie agroalimentaire, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval.
- Hsu D., 2006, Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy, Management Science
- Institut des Nutraceutiques et Aliments Fonctionnels, 2001, « Les allégations – où en sommes nous ? », Université Laval
- Ingham M, Mothe C, 2003, Confiance et Apprentissages au sein d'une Alliance Technologique, Revue française de gestion, p.111-128
- Inkpen A, Ross J, 2001, Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?, California Management Review, 44, 1, p.132
- Inkpen A, 2002, A multilevel Approach to Trust in Joint Ventures, Journal of International Business Studies, 33, 3, p.479
- Joffre P, Koenig G, 1995, La stratégie d'entreprise: anti-manuel, Economica, 247p
- Johnson G, Scholes K, Whittington R, Frery F, 2005, Stratégique, 7e édition, Person Education, Management Stratégique, 720 p
- Jolly Dominique, 2001, Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération, p.64

- Jolly V. K, 1997, *Commercialising New Technologies, Getting from Mind to Market*, Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Jorde T.M, Teece D.J, 1990, Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust, *Journal of Economics Perspectives*, 4, p.75-96
- Julien P.A et al, 1997, Information, stratégie et pratique de veille technologique dans les PMI, *Système d'information et Management* no 2, Vol. 2, Paris, France
- Kalaitzandonakes N, Bjornson B., Vertical and Horizontal Coordination in the Agro-Biotechnology Industry: Evidence and Implications, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 29, p.129-139, 1997
- Karray Z, 2002, Les déterminants de la coopération technologique des firmes, une approche par les compétences appliquée à l'industrie française, *Economie appliquée*, volume 4, p 121-158
- Khanna T, 1998, The Scope of Alliances, *Organization Science*, 9(3), p.340-355
- Kirby J, 2005, Toward a Theory of High Performance, *Harvard Business Review*, p.30-39
- Kirk J,vMiller M, 1986, Reliability and Validity in Qualitative Research, *Qualitative Research Methods Series Vol. 1*, Newbury Park, CA: Sage
- Kline S, Rosenberg N, 1986, An Overview of Innovation, in Landau, R. and Rosenberg, N: *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington DC, National Academy Press, p. 275-304
- Kotler P et al, 2003, *Marketing Management*, 11e edition, Pearson Education, 800p
- Kotler P, Simon F, 2004, *Construire une Biomarque*, Village Mondial, 422p.
- Koenig G, Wiljk V, 1992, Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, *Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica, tome 1, 441 pages
- Kogut B, 1988, Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, vol.9, p.319-332
- Kohli K, Jaworski B, 1990, Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18
- Lane, Lubatkin, Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, p.461-7
- Levinthal D, March J, 1981, A model of Adaptive Organizational Search, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 10, p.307-333
- Linnarsson H, Patterns of alignment in alliance structure and innovation, *Technology Analysis & Strategic Management*, Volume 17, Number 2, June 2005

- Maier R, Remus U, 2002, Defining process-oriented knowledge management strategies, *Knowledge and Process Management*, 9(2), p.103
- Mankaï Amel, 2003, Recherche sur le Secteur des Aliments Fonctionnels et Nutraceutiques, ESG-UQAM
- Mankins M, R. Steele, 2005, Turning Great Strategy into Great Performance, *Harvard Business Review*, p. 64-74
- March J, 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Volume 2, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), p.71-87
- Marshall A, 1925, *Principles of economics*, McMillan, London, 8em edition
- Martinet A, 2002, Stratégie et Innovation, *Encyclopédie de l'Innovation*, Economica, p.34
- Miles M, Huberman A, 1991, *Analysis Qualitative Data: A Source Book for New Method*, Beverly Hills, CA
- Mitchell W, Singh K, 1996, Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods, *Strategic Management Journal*, vol.17, p.169-195
- Mothe C, 1997, Comment Réussir une Alliance en Recherche et Développement Technologique, l'Harmattan, 457p
- Mowery, Rosenberg, 1998, *Paths of innovation: technological change in the 20th century America*, Cambridge university press, p.9
- Murray F, 2001, Following Distinctive Paths of Knowledge: Strategies for Organizational Knowledge Building in Science-Based Firms. In *Knowledge Management*, Teece, D. & J. Nonaka (eds.) London UK: Sage Publications, 182-201.
- Nelson R, Winter S, 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press
- Nielsen A, Zahra S., Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization, *Strategic Management Journal*, 23, p.377-398, 2002
- Niemi R, 1993, Toward a theory of interprofessional collaboration in the commercialization of biotechnology, submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D), Case Western Reserve University.
- Niosi J, 2003, Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms, *Research Policy* 32, p.737-750

- Nonaka I, Takeuchi H, 1995, *La Connaissance Créatrice : la Dynamique de l'Entreprise Apprenante*, collection Management, 318p
- Nutrition Business Journal, 1998, Annual industry review 1998, volume III, n°9
- Office Québécois de la Langue Française, 2001, *Le Grand Dictionnaire Terminologique*
- Office Québécois de la Langue Française, 2005, *Le Grand Dictionnaire Terminologique*
- Office fédéral de la santé publique, OFSP, 2002
- Ouziel S, 2002, Pharmacie : la révolution du client, *Expansion Management Review*, n°104, Mars
- Osterloh M.B, Frey S, 2000, Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, in: *Organization Science*, 11. Jhg, Nr. 5, S. 538-550.
- Penrose E, 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 296p
- Pisano G.P, 1989, Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry, *Journal of Law, Economics, and Organization*, p. 109-126.
- Pisano G. P, 1991, The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry, *research policy*, 20, p.237-249.
- Polanyi M, 1966, *The Tacit Dimension*, Garden City, NY: Doubleday
- Porter, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, NY Free Press, 397p
- Porter, 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 536p
- Powell W, Koput K, Smith Doerr L, 1996, Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Biotechnology, *Administration Science Quarterly*, 41, 1, p.116
- Reagans R et al., 2003, Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range, *Administrative Science Quarterly*, 48, p.240-267
- Roberts E.B, 1988, Managing Invention and Innovation. *Research-Technology Management*, January-February
- Roberts E.B, Liu W.K, 2001, Ally or Acquire? *MIT Sloan Management Review*, 41, 1.
- Royer I, Zarlowski P, 2003, *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, 2^e édition, Dunod, 535p
- Rumizen M.C, 2002, *The complete idiot's guide to Knowledge Management*, CWL Publishing Enterprises, USA, 2002, 316p

- Rycroft R, Kash E, 1994, Complex technology and community: implications for policy and social science, *Research Policy*, vol.23, issue 6, p.613-626
- Saives A-L, Cloutier M., (2006), « The strategic dilemmas within a new innovative industry. The functional foods and nutraceuticals (FFN) case in Canada », Communication au congrès ISPIM, Athènes, 11-14 juin
- Saives A-L, Desmarteau R, D Seni, 2005, Vers une conception des bio-industries, dans *Économies et Sociétés*, série « Dynamiques agroalimentaires », no 27, 5/2005, p. 957-968.
- Saives A-L, Cloutier M, 2003, Conversation sur l'analyse stratégique d'une industrie « provisoire » : le cas des nutraceutiques et aliments fonctionnels au Québec et au Canada, XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.
- Saives A-L, 2002, Territoire et Compétitivité de l'Entreprise, thèse de doctorat, Université de Nantes
- Santé Canada, 2004, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Aliments Fonctionnels et Nutraceutiques
- Santé Canada, 1998, Produits Nutraceutiques / Aliments Fonctionnels et les Allégations Relatives aux Effets sur la Santé liées aux Aliments, document de politique
- Santé Canada, 2004, Règlement sur les Produits de Santé Naturels Canada
- Scott Wolf Management, 2002, Avantages potentiels des aliments fonctionnels et des produits nutraceutiques pour l'industrie agroalimentaire au Canada, rapport final, AAC, mars
- Shan W, 1990, An Empirical Analysis of Organisational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n° 2, p129-139.
- Shapiro C, Katz M, 1985, Network Externalities, Competition and Compatibility, *American Economic Review*
- Singh M, 1997, The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival, *Academy of Management Journal*, vol.40, n°2, p.339-367
- Spender J.C, 1992, Limits to learning from the west, *The International Executive*, p.389-410.
- Spilling O, 2004, Commercialization of knowledge – a conceptual framework, NCSB 2004 conference, 13th Nordic Conference on Small Business Research, STEP centre for innovation research
- Stuart T, 1998, Network Positions and Propensities to Collaborate : An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry, *Administrative Science Quarterly*, sept, 43, 3.

- Teece D.J, 1984, Economic analysis and strategic management, California Management Review, p.84-110
- Teece D.J, 1986, Profiting from Technological Innovation, Research Policy, 15, p.285-305
- Teece D.J, 1989, Inter-organizational Requirements of the Innovation Process, Managerial and Decision Economics, Special Issue, p.35-42
- Teece D.J, 1992, Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technical progress, Journal of Economic Behaviour and Organization, 18, p.1-25.
- Thiétart R.A et Coll, 2003, Méthodes de recherche en management, 2ème édition, DUNOD, 537p
- Torres O, 1997, Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation, 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.
- Torres O, 2000, Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, 5ème Congrès International Francophone PME, Lille, octobre.
- Traill B, Grunert K, 1997, Products and Process Innovation in the Food Industry, Springer, p.242
- Tyebjee T, Hardin J, 2004, Biotech-pharma alliances: Strategies, structures and financing, Journal of Commercial Biotechnology, June, 10, 4
- Watt D, Small worlds, the dynamics of network and the between order and randomness, ISBN: 0691117047 - Princeton University Press, p.2004
- Vasseur J, 1994, Apprentissage organisationnel et gestion des alliances, A Noël, P Very et M Wissler, Perspectives en Management Stratégique.
- Vickers J, 1985, Pre-emptive patenting, joint ventures, and the persistence of oligopoly, International Journal of Industrial Organization, 3, p.261-273
- Weinmann N, 2003, Groupes pharmaceutiques moyens: quelle alternative? Observatoire des Stratégies Industrielles, p.51
- Wiggins R, Jemison D, 1993, Commercializing intellectual property assets: efficient boundaries and strategic networks, Annual Meeting of the Academy of Management in Atlanta.
- Williamson O. E, 1985, The Economic Institutions of Capitalism, New York, free press, 468p

- Woler C, 1998, Les nouvelles stratégie des entreprises high-tech, des concepts à la mise en oeuvre : le modèle de l'industrie pharmaceutique, éditions ESKA, collection « Marketing & Communication ».
- Wolf C, Weatherspoon D, Oehmke J, 2000, Economic Decisions in Biotechnology Commercialization: Lessons for Small Firms and Universities., Michigan State University, U.S.A.IAMA Agribusiness Forum, Chicago, USA
- Zack H, 1999, Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, 41, 3, p. 125